

6508.3  
mul  
2 01

**ANALISIS PENGARUH KONTROL OUTPUT DAN  
KONTROL PERILAKU TERHADAP UPAYA  
DAN KINERJA WIRANIAGA  
(STUDI EMPIRIS PADA DISTRIBUTOR FARMASI DI KOTA SEMARANG)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:  
KUKUH MULYANTO  
NIM C4A001065**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2003**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :  
**ANALISIS PENGARUH KONTROL OUTPUT DAN  
KONTROL PERILAKU TERHADAP UPAYA  
DAN KINERJA WIRANIAGA**  
(STUDI EMPIRIS PADA DISTRIBUTOR FARMASI DI KOTA SEMARANG)

yang disusun oleh Kukuh Mulyanto, Nim C4A001065  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 13 Maret 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dra. Yoestini, MSi

Pembimbing Anggota



Drs. Djuwadi, MBA

Semarang, 18 Maret 2003  
Universitas Diponegoro  
Program Studi Magister Manajemen  
Karya Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2173/T/MM/ef
tgl.	06/11/03

## **MOTTO**

**MELU EDAN ORA TAHAN  
YEN TAN MELU ANGLAKONI  
BOYA KEDUMAN MELIK  
KALIREN WEKASANIPUN  
DILALAH KERSA ALLAH.  
BEJA-BEJANE KANG LALI  
LUWIH BEJA KANG ELING  
LAN WASPADA (Ronggowarsito)**

## **PERSEMBAHAN**

*Tesis ini kupersembahkan untuk:  
Ayah dan Bundaku  
Dik Menuk dan semua saudaraku*



*Sertifikat*

**Saya, Kukuh Mulyanto, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.**

  
**Kukuh Mulyanto**

## ABSTRACT

The tendency to stress not only sales close but also sales process have made salesperson role is very important to the firm. The firm needs to ensure the salesperson to improve their effort and performance in giving the best to the firm. One of possible effort is giving control to the salesperson, output and behavior controls.

Based on above statement, this research try to do research to test the influence of output and behavior control to unclearly costumer expectation and it impact on effort and performance at PBF salesperson in Semarang City.

This research has 110 respondents of PBF salesperson in Semarang City. This research uses question list to collect data. The data then processed and analyzed using SEM (Structural Equation Modeling) under AMOS.

From the result of the research, there is significant influence of output and behavior control to customer ambiguity expectation, significant influence between salesperson effort and salesperson performance, and significant direct relationship between output and behavior control and salesperson performance. Several managerial implications have been proposed as decision sources for the firm to implement control to their salespersons. This research also gives agenda for future research as previous research to other researchers to extend this research.

Keywords: output control, behavior control, effort, customer uncertainty expectation and salesperson performance.

## ABSTRAKSI

Kecenderungan untuk menitik beratkan penjualan yang tidak hanya memfokuskan pada penutupan penjualan tetapi juga memperhatikan pada proses penjualan membuat peran wiraniaga begitu penting bagi perusahaan. Oleh karena itu adalah perlu bagi perusahaan untuk memastikan agar para wiraniaga mereka dapat meningkatkan upaya disamping juga kinerjanya demi memberikan sumbangan yang terbaik bagi perusahaan. Salah satu upaya yang mungkin dilakukan adalah dengan memberikan kontrol bagi para wiraniaga tersebut, baik itu kontrol output maupun kontrol perilaku.

Dilatarbelakangi dari penjelasan diatas, penulis tertarik untuk mencoba melakukan penelitian terhadap wiraniaga PBF yang ada di kota Semarang, dimana penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kontrol output dan kontrol perilaku terhadap ketidakjelasan harapan pelanggan yang berdampak pada upaya dan kinerja wiraniaga.

Responden dalam penelitian ini berjumlah 110 responden yang merupakan wiraniaga dari PBF yang berada di kota Semarang. Sedangkan untuk pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan kepada responden selanjutnya data tersebut diolah dan dianalisa menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program AMOS.

Dari hasil penelitian ini menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara kontrol output dan kontrol perilaku dengan ketidakjelasan harapan pelanggan, adanya pengaruh yang signifikan ketidakjelasan peran pelanggan dengan upaya wiraniaga, adanya pengaruh yang signifikan antara upaya wiraniaga dengan kinerja wiraniaga, serta adanya pengaruh hubungan langsung yang signifikan antara kontrol output dan kontrol perilaku dengan kinerja wiraniaga. Beberapa implikasi kebijakan manajemen telah diajukan sebagai sumber pemikiran bagi perusahaan dalam menerapkan kontrol terhadap wiraniaga mereka. Penelitian ini juga memberikan agenda bagi penelitian akan datang sebagai dasar para peneliti lain untuk mengembangkan penelitian ini.

Kata kunci : kontrol output, kontrol perilaku, upaya, ketidakjelasan harapan pelanggan dan kinerja wiraniaga.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “Analisis Pengaruh Kontrol Output dan Kontrol Perilaku Terhadap Upaya dan Kinerja Wiraniaga; Studi Empirik Pada Distributor Farmasi di kota Semarang”. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan tingkat sarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Penulisan tesis ini tidak terlepas dari dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, maka dari itu selayaknya pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dra. Yoestini, MSi selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan serta petunjuk-petunjuknya sehingga tulisan ini dapat terselesaikan.
3. Drs. Djuwadi. MBA Selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan dorongan, bimbingan dan masukan-masukan sehingga tulisan ini dapat terselesaikan sesuai sesuai jadwal waktu.
4. Ibu, dik Menuk serta keluarga besar Om Jan yang telah memberi dorongan semangat, dan terima kasih kepada semua pihak yang tak dapat penulis ungkapkan seluruhnya.
5. Teman-temanku; Mbak Sari, Satyo, Asep, Bane, Imron, Inggriet, Samtim, Malik, Oki, Retno, Vini, Yoke, Yulis, Yunita dan Fauzi yang memungkinkan ini semua terjadi.
6. Mereka yang secara tak langsung juga turut mendukung keberhasilan tersusunnya tesis ini; Mas Adi, Pak Gino, Mbak Endah, Mas Mat, Mas Faidzin.
7. Para Dosen Program MM Universitas Diponegoro.



Penulis menyadari bahwa penulisan ini belum sempurna, namun penulis yakin bahwa dengan penuh harapan tulisan ini sedikit banyak ada manfaatnya. Oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan hasil penelitian ini sangat diharapkan.

Akhirnya penulis mohonkan ridlo dari Tuhan Yang Maha Kuasa yang senantiasa memberi petunjuk dan InayahNya dalam rangka memberi kemampuan kepada umatNya untuk melahirkan karya-karyanya yang terbaik.

Semarang, Februari 2003

Penulis

KUKUH MULYANTO  
NIM. C4A001065

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Pengesahan Tesis .....	ii
Motto .....	iv
Persembahan.....	v
Sertifikasi .....	vi
Abstract .....	vii
Abstraksi .....	viii
Kata Pengantar .....	ix
Bab I Pendahuluan .....	1
I.1. Latar Belakang Masalah .....	1
I.2. Perumusan Masalah .....	8
I.3. Tujuan Penelitian .....	8
I.4. Manfaat Penelitian .....	9
I.5. Outline Tesis .....	10
Bab II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model .....	11
II.1. Penelitian Terdahulu Mengenai Kontrol Wiraniaga.....	11
II.2. Hubungan Sistem Kontrol dengan Ketidakjelasan Harapan Pelanggan.....	13
II.3. Hubungan Kontrol Output dengan Ketidakjelasan Harapan Pelanggan.....	16
II.4. Hubungan Kontrol Perilaku dengan Ketidakjelasan Harapan Pelanggan.....	19
II.5. Hubungan Ketidakjelasan Harapan Pelanggan dengan Upaya Wiraniaga.....	21
II.6. Hubungan Upaya Wiraniaga dengan Kinerja Wiraniaga ...	23
II.7. Hubungan Kontrol Output dengan Kinerja Wiraniaga .....	25

II.8. Hubungan Kontrol Perilaku dengan Kinerja Wiraniaga ...	29
II.9. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	29
II.10.Hipotesis Penelitian .....	30
II.11.Indikator Variabel .....	30
2.11.1.Variabel Kontrol Output Wiraniaga .....	31
2.11.2.Variabel Kontrol Output Wiraniaga .....	32
2.11.3.Variabel Ketidakjelasan Harapan Pelanggan.....	33
2.11.4.Variabel Upaya Wiraniaga .....	34
2.11.5.Variabel Kinerja Wiraniaga.....	35
II.12. Kesimpulan.....	36
<b>Bab III Metode Penelitian.....</b>	<b>37</b>
III.1.Pendahuluan.....	37
III.2. Jenis dan Sumber Data.....	37
3.2.1. Data Primer.....	37
III.3.Populasi dan Sampel.....	38
III.4. Metode Pengumpulan Data... ..	38
III.5. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	39
III.6. Teknik Analisis .....	41
III.7. Kesimpulan.....	50
<b>Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan .....</b>	<b>51</b>
IV.1. Pendahuluan.....	51
IV.2. Statistik Deskriptif Responden .....	51
IV.3. Confirmatory Factor Analysis.....	52
IV.4. Full Structural Equation Model Analysis.....	55
IV.5. Evaluasi Atas Asumsi –Asumsi SEM.....	59
4.5.1. Ukuran Sampel.....	59
4.5.2. Normalitas Data.....	60
4.5.3. Multicollinearity dan Singularity.....	61
4.5.4. Outlier.....	62
4.5.5. Interpretasi dan Modifikasi Model .....	63

4.5.6. Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	65
IV.6. Pengujian Hipotesis.....	68
4.6.1. Pengujian Hipotesis I .....	68
4.6.2. Pengujian Hipotesis II .....	69
4.6.3. Pengujian Hipotesis III .....	69
4.6.4. Pengujian Hipotesis IV .....	70
4.6.5. Pengujian Hipotesis V .....	70
4.6.6. Pengujian Hipotesis VI .....	70
IV.7. Analisis Pengaruh.....	72
Bab V Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan.....	74
V.1. Pendahuluan.....	74
V.2. Kesimpulan Hipotesis .....	75
5.2.1. Pengujian Hipotesis I .....	75
5.2.2. Pengujian Hipotesis II .....	76
5.2.3. Pengujian Hipotesis III .....	77
5.2.4. Pengujian Hipotesis IV .....	79
5.2.5. Pengujian Hipotesis V .....	80
5.2.6. Pengujian Hipotesis VI .....	81
V.3. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	83
V.4. Implikasi Teoritis.....	84
V.5. Implikasi Managerial .....	86
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	88
5.7. Agenda Penelitian Mendatang.....	89
Daftar Pustaka .....	
Lampiran-Lampiran .....	

## DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
3.1. Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya .....	30
3.2. Variabel dan dimensinya.....	33
3.3. Indikator Justifikasi Statistik Dalam Amos.....	38
4.1. Data Deskriptif Responden.....	52
4.2. Hasil Pengujian Regression Weight Untuk Analisis Faktor Konfirmatori.....	55
4.3. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.....	57
4.4. Pengujian Statistik Berdasarkan Regression Weight.....	58
4.5. Assesment of Normality.....	60
4.6. Descriptive Statistic.....	62
4.7. Standardized Residual Covariance.....	65
4.8. Hasil Pengujian Hipotesis.....	71
4.9. Total Pengaruh.....	72

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HALAMAN
2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	29
2.2. Variabel kontrol output wiraniaga .....	31
2.3. Variabel kontrol perilaku wiraniaga .....	32
2.3. Variabel Ketidakjelasan Harapan Pelanggan.....	33
2.4 Variabel upaya wiraniaga .....	34
2.5 Variabel kinerja wiraniaga .....	35
3.1. Diagram Alur Penelitian .....	44
4.1. Confirmatory Factor Analysis .....	56
4.2. Structural Equation Model .....	57

# DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I : Daftar Pertanyaan

## I. PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu diantara kecenderungan dalam bidang penjualan dan riset mengenai penjualan yang paling penting saat ini adalah adanya pengakuan bahwa kunci sukses jangka panjang adalah terletak pada pendekatan hubungan interaksi antara penjual dan pembeli. Pada masa lalu bidang penjualan menitik beratkan pada masalah penutupan penjualan. Sementara itu masalah-masalah mengenai cara untuk menghasilkan penjualan, harapan-harapan pelanggan mengenai proses penjualan, atau kemungkinan-kemungkinan yang dapat membuat pembeli tertentu menjadi sumber bagi bisnis dimasa datang kurang mendapat perhatian. Sekarang, ketika pasar menjadi sangat kompetitif, baik dalam hal jumlah kompetitor maupun kualitas produknya, tekanan pada transaksi dalam penjualan sedikit demi sedikit berpindah kepada pendekatan yang memusatkan pada hubungan yang memperhitungkan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Hal ini tidak hanya menyangkut barang dan jasa yang dijual, akan tetapi juga dalam hal proses pembelian dan interaksi antara penjual dan pembeli (Keillor, et al; 2000). Saat ini, pemasaran dan penjualan yang berorientasi pada hubungan (*relationship marketing and selling*) berada pada posisi paling depan, baik itu dalam bidang riset maupun praktis di lapangan (Frankwick, et al; 2001). Perusahaan-perusahaan kini mulai tertarik pada perubahan yang mengutamakan kualitas dengan menggabungkan kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan dan



hubungan yang menguntungkan dalam jangka panjang sebagai bagian integral dari keseluruhan strategi bisnis mereka (Flaherty, et al; 1999). Perusahaan-perusahaan besar seperti DuPont, Kraft Foods dan General Electric saat ini telah mengadopsi filosofi yang berfokus pada kepuasan pelanggan dan penjualan yang berorientasi pada hubungan (*relationship marketing and selling*). Strategi mereka adalah lebih kepada membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan daripada pencapaian penjualan yang hanya sekali (Frankwick, et al; 2001).

Tanggung jawab dalam menciptakan kepuasan pelanggan dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan ini nampak sangat menonjol pada wiraniaga. Sebab kelompok atau individu dalam perusahaan yang paling bertanggung jawab terhadap kepuasan pelanggan dan persepsi pelanggan, tentunya, adalah karyawan yang secara langsung berhubungan dengan pelanggan (Hoffman & Ingram; 1992). Meskipun setiap perusahaan memiliki perbedaan dalam hal kelompok personel yang berhubungan dengan pelanggan, akan tetapi kelompok yang paling menonjol dan berpengaruh adalah wiraniaga (*salesforce*) (Flaherty, et al; 1999).

Wiraniaga, baik itu sebelum maupun sesudah penjualan, biasanya merupakan kontak personal yang utama bagi perusahaan ketika berhubungan dengan pelanggan, sehingga mereka sebenarnya memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan pelanggan (Sharma & Sharel; 1995). Beberapa penelitian yang dilakukan membuktikan hal ini (misalnya penelitian Humpreys & William; 1996). Oleh karena itu perilaku wiraniaga perusahaan seringkali juga mempengaruhi keberhasilan jangka panjang perusahaan (Sauer, et al; 1990). Misalnya seperti tingkah laku yang tidak etis

(tidak jujur dan cenderung melebih-lebihkan) sering mempengaruhi kepercayaan dan kepuasan pelanggan sehingga mempengaruhi juga hubungan antara penjual dan pembeli, dimana hal ini berarti juga mempengaruhi keuntungan kompetitif perusahaan (Lagace, et al; 1991). Sementara itu cepat tanggapnya wiraniaga dalam merespon kebutuhan dan keinginan pelanggan serta tingkah laku dalam memberikan service yang tidak seperti aktifitas wiraniaga pada umumnya juga diakui dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan (Sharma & Sarell; 1995). Tanggapan (*responsiveness*) dari wiraniaga ini juga merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya pemulihan kembali “kegagalan” dalam pemberian pelayanan pada pelanggan (Hart, et al; 1990), karena ketika sebuah pelayanan gagal memenuhi kepuasan pelanggan, maka kepuasan pelanggan menjadi tergantung pada tanggapan personal (yang mana ini sering dilakukan oleh wiraniaga perusahaan) (Bitner, et al; 1990).

Dalam menjalankan tugasnya, wiraniaga pada umumnya memiliki tingkat otonomi yang tinggi. Artinya bahwa mereka bukan merupakan subyek yang dapat diawasi secara dekat pada saat mereka bekerja disamping mereka juga dituntut untuk membuat sejumlah keputusan yang independen dari kebijakan perusahaan untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif. Oleh karena itu untuk memastikan bahwa mereka berperilaku dan yang kemudian akan menghasilkan kinerja seperti yang diharapkan, perusahaan menerapkan sistem kontrol terhadap tenaga penjualan. Terutama sekali untuk perusahaan-perusahaan dimana wiraniaga atau tenaga penjualan mereka merupakan sarana yang paling penting dalam menjembatani antara perusahaan dengan pelanggan, penerapan sistem kontrol merupakan hal yang vital

(Kraft, 1999). Sebab sistem kontrol, yang merupakan prosedur atau cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengawasi (*monitoring*), mengarahkan (*directing*), menilai (*evaluating*), dan memberi kompensasi (*compensating*) karyawan-karyawannya (mengacu pada Anderson & Oliver 1987), sebenarnya merupakan sarana untuk memastikan bahwa sasaran-sasaran yang diinginkan perusahaan dapat tercapai (Challagalla & Shervani, 1996). Oleh karena itu cara-cara dalam sistem kontrol sengaja didesain untuk mempengaruhi perilaku individu, yang pada gilirannya, diharapkan dapat mempengaruhi kinerjanya (Jaworski, 1988). Sementara itu sistem kontrol yang biasanya digunakan oleh bagian penjualan untuk mengarahkan aktifitas-aktifitas karyawannya adalah kontrol output dan kontrol perilaku/ kontrol proses (Ramaswami, 1996). Penerapan kontrol perilaku dilakukan dengan cara manager penjualan berusaha mempengaruhi bagaimana tugas yang diberikan kepada wiraniaga dikerjakan, memusatkan perhatian pada penilaian individu dalam hal cara-cara yang digunakan, perilaku atau aktifitas-aktifitas yang dianggap mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Misalnya, wiraniaga dinilai dalam hal jumlah kunjungan yang dilakukannya dan bukan pada jumlah penjualan itu sendiri. Sedangkan penerapan kontrol output dilakukan dengan cara menilai wiraniaga dari jumlah unit produk yang dijual relatif terhadap quota yang telah ditentukan (Jaworski & MacInnis, 1989). Namun demikian kebanyakan penerapan dari sistem kontrol wiraniaga ini merupakan kecenderungan untuk memberi tekanan pada salah satu dari dua kutub tersebut (Cravens, et al, 1993).

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk meneliti dampak dari penerapan sistem kontrol terhadap wiraniaga. Misalnya dampak kontrol terhadap kemampuan, perilaku, motivasi kerja serta kepuasan wiraniaga (Oliver & Anderson; 1994); dampak kontrol terhadap respon negatif yang diwujudkan dalam perilaku menyimpang (*disfunctional behavior*) wiraniaga (Ramasswami, 1996); dampak kontrol terhadap ambiguitas atau ketidakjelasan peran, kepuasan dengan supervisor dan kinerja dari wiraniaga (Challagalla & Shervani; 1996); dampak kontrol terhadap kinerja perilaku dan outcome serta efektifitas penjualan perusahaan (Baldauf, et al; 2001).

Akan tetapi dari penelitian yang telah dilakukan sangat sedikit penelitian yang meneliti mengenai mengenai dampak sistem kontrol terhadap upaya (*effort*) wiraniaga dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu penelitian ini hendak meneliti dampak sistem kontrol yang diterapkan perusahaan terhadap upaya wiraniaga dalam menjalankan tugasnya seperti, jumlah kunjungan, jumlah jam kerja yang telah dihabiskannya untuk pelanggan. Hal ini penting dilakukan karena pengukuran kinerja wiraniaga sering hanya melihat pada banyaknya target yang telah dicapai. Padahal kinerja dengan mendasarkan pada ukuran pencapaian target yang dicapai biasanya bias. Adalah benar bahwa seorang wiraniaga menghasilkan penjualan (*sales*). Akan tetapi volume penjualan yang besar dapat jadi hanya memberikan keuntungan yang kecil, atau mungkin diperoleh dari jumlah pelanggan yang sedikit atau dengan jumlah transaksi yang sedikit, atau dapat pula diperoleh dengan terlalu banyaknya waktu dan biaya yang dipergunakan (Stilles, 1990). Oleh

karena itu pengetahuan mengenai seberapa besar upaya (*effort*) dari wiraniaga dalam melakukan tugasnya (misalnya; dalam hal frekuensi kunjungan, intensitas kunjungan ke pelanggan) menjadi penting. Sebab sebenarnya upaya inilah yang merupakan unsur kunci yang memberi sumbangan kepada keberhasilan penjualan (Srivastava, et al; 2001).

Pada dasarnya, dari sifat dasarnya, dalam aktifitas-aktifitasnya seorang wiraniaga sangat besar kemungkinannya mengalami ketidakjelasan peran atau ambiguitas peran. Ketidakjelasan peran atau ambiguitas peran, yang dimaksud disini adalah tingkat dimana seorang wiraniaga merasa tidak pasti mengenai harapan pihak lain yang berhubungan dengan kinerja mereka atau cara terbaik yang dianggap dapat memenuhi harapan-harapan pihak lain (Bartkus et al, 1989). Hal ini disebabkan terdapat sejumlah tuntutan dan harapan dari beberapa pihak yang berada baik itu dari dalam (manajemen puncak, manager penjualan) maupun dari luar lingkungan perusahaan (pelanggan) (Roads et al, 1994). Dalam konteks hubungannya dengan pelanggan, ini berarti bahwa wiraniaga sering dihadapkan pada ambiguitas atau ketidakpastian atau ketidakjelasan mengenai harapan dari pelanggan. Dalam hubungannya dengan ketidakjelasan dan ketidakpastian yang menyangkut pelanggan ini, Thomas L. Powers mengatakan bahwa satu diantara tugas-tugas yang paling berat yang dihadapi oleh wiraniaga adalah mengidentifikasi apa yang pelanggan inginkan dan kemudian mengembangkan rencana-rencana yang memberikan pelayanan pada tingkat yang diinginkan (Brown et al, 1993). Padahal bagaimanapun ketidakjelasan atau ambiguitas yang dialami oleh wiraniaga akan mengurangi kinerja penjualan

wiraniaga yang berorientasi pada pelanggannya (Flaherty, et al; 1999). Oleh karena itu adalah perlu untuk juga mengetahui dampak kontrol wiraniaga terhadap ketidakjelasan atau ambiguitas yang dialaminya. Karena, sebagaimana yang dinyatakan oleh Lusch & Jaworski (1991), bahwa dampak “positif” dari kontrol dapat terhapus oleh beragam respon perilaku (seperti; perilaku yang menyeleweng) dan respon psikologis (misalnya; stress).

Oleh karena itu, melalui penelitian ini, diharapkan nantinya akan diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai dampak sistem kontrol terhadap kinerja wiraniaga, karena disamping meneliti pengaruhnya terhadap ketidakjelasan peran yang dialami oleh wiraniaga juga diteliti pengaruhnya terhadap upaya dan, pada gilirannya, kinerja wiraniaga.

Pedagang Besar Farmasi (PBF) merupakan perusahaan distributor farmasi yang saat ini berada dalam kompetisi yang sangat tinggi. Dapat dikatakan bahwa persaingan yang terjadi antara masing-masing perusahaan ini sangat ketat. Kebanyakan dari perusahaan-perusahaan ini menggunakan wiraniaga sebagai sarana untuk menjalin hubungan baik dengan para pelanggannya. Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan karakteristik perusahaan yang ada, dalam meneliti pengaruh sistem kontrol wiraniaga terhadap upaya yang dilakukannya, yang mana akan diteliti pula pengaruhnya terhadap kinerjanya, penelitian ini menggunakan wiraniaga dari Pedagang Besar Farmasi (PBF).



## **I.2. Perumusan Masalah**

Sejauh ini beberapa penelitian yang ada belum membahas topik mengenai dampak dari kontrol wiraniaga terhadap upaya wiraniaga. Sehingga dalam penelitiannya Goutam N Challagalla & Tassaduk N Shervani (1996) menyatakan:

*"... Although role ambiguity is an important mediator, futher research should examine other intervening variables found to be important in prior sales force research, such as effort..."*

Dengan mendasarkan pada *research gap* yang ada, maka permasalahan yang hendak dijawab dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai; bagaimana pengaruh kontrol wiraniaga terhadap upaya dan kinerjanya wiraniaga.

## **I.3. Tujuan Penelitian**

Untuk menjawab permasalahan yang diajukan tersebut, dalam penelitian ini diajukan kebijakan kontrol wiraniaga sebagai alternatif dalam upaya memotifasi wiraniaga dalam menjalankan tugasnya sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diteliti hubungan antara kontrol dengan upaya wiraniaga. Dengan mengacu pada model penelitian dari Brown & Peterson (1994) maka penelitian ini meneliti hubungan tidak langsung antara kontrol wiraniaga dengan upaya wiraniaga melalui variable intervening ketidakjelasan harapan pelanggan serta dampaknya terhadap kinerja. Disamping itu diteliti pula hubungan langsung antara kontrol wiraniaga dengan kinerjanya (dengan mengacu pada penelitian dari Challagalla & Shervani (1996)). Oleh karena kontrol wiraniaga



yang digunakan PBF pada umumnya adalah kontrol yang didasarkan pada output dan kontrol yang didasarkan pada perilaku (proses) atau yang kemudian lebih dikenal dengan *Outcome Based Control System* (OBCS) dan *Behavior Based Control System* (BBCS). Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kontrol output terhadap ketidakjelasan harapan pelanggan
2. Menganalisis pengaruh kontrol proses terhadap ketidakjelasan harapan pelanggan
3. Menganalisis pengaruh ketidakjelasan harapan pelanggan terhadap upaya wiraniaga
4. Menganalisis pengaruh upaya wiraniaga terhadap kinerja wiraniaga
5. Menganalisis pengaruh kontrol output terhadap kinerja wiraniaga
6. Menganalisis pengaruh kontrol perilaku terhadap kinerja wiraniaga

#### **I.4. Manfaat Penelitian**

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu pemasaran.
2. Memberikan kontribusi kepada dunia bisnis mengenai pengaruh penerapan kebijakan sistem kontrol terhadap upaya dan kinerja tenaga penjualan.
3. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti dibidang ilmu pemasaran khususnya mengenai kontrol wiraniaga.

## **I.5. Outline Tesis**

*Outline* tesis ini memberikan gambaran secara garis besar mengenai isi tesis yang disusun dalam beberapa bab.

Bab I merupakan Bab Pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, asumsi dasar, *outline* tesis, definisi-definisi utama dan kesimpulan bab.

Bab II memuat uraian mengenai telaah pustaka dan pengembangan model penelitian, indikator variabel, posisi penelitian, definisi-definisi utama, hipotesis dan definisi operasional variabel dan kesimpulan bab.

Bab III berisi tentang metode penelitian yang menjabarkan jenis dan sumber data, populasi dan sampling, metode pengumpulan data, skala pengukuran, teknik analisis dan kesimpulan bab.

Bab IV mengenai analisis data yang berisi gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji reliabilitas dan *variance extract*, pengujian hipotesis dan kesimpulan bab.

Bab V mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan menjabarkan tentang pendahuluan, kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, agenda penelitian mendatang dan kesimpulan bab.

## **II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

### **II.1. Penelitian Terdahulu Mengenai Kontrol Wiraniaga**

Kontrol pemasaran pada dasarnya merupakan salah satu masalah kunci dalam management tenaga penjualan yang telah lama dibicarakan baik dalam buku teks maupun dalam journal-journal literatur (Darmon;1998). Namun demikian dari beberapa penelitian yang ada, peneliti-peneliti terdahulu nampaknya lebih memfokuskan kontrol pemasaran pada kontrol aktifitas pemasaran daripada kontrol personel pemasaran (Jaworski, 1988). Dari beberapa penelitian yang membahas mengenai kontrol personel pemasaran (wiraniaga) tersebut, beberapa diantaranya adalah penelitian-penelitian yang dilakukan oleh; Anderson & Oliver (1987), Challagalla & Shervani (1996); Anderson & Oliver (1994), (1995); Cravens et al (1994); Ramaswami, (1996); Kraft (1999).

Dalam penelitiannya Anderson & Oliver (1987) menurunkan serangkaian proposisi-proposisi penelitian mengenai kemungkinan konsekuensi yang timbul dari kontrol yang berdasar pada output dan kontrol yang berdasar pada perilaku. Dengan mendasarkan pada proposisi Anderson & Oliver (1987) tersebut, peneliti berikutnya, Cravens et al (1993) mengembangkan sebuah model konseptual keterkaitan antara dua tipe sistem kontrol tersebut dengan karakteristik, kinerja dan efektifitas wiraniaga. Penelitian Anderson & Oliver (1994) merupakan studi empirik berikutnya, yang menguji proposisi-proposisi yang sama (dari Anderson & Oliver (1987)), yang

dipublikasikan tidak lama setelah penelitian dari Cravens et al (1993). Meskipun metodologi dan prosedur yang digunakan kedua penelitian tersebut berbeda tetapi keduanya menghasilkan kesimpulan yang sama dan bahkan saling melengkapi. Yaitu bahwa bukti-bukti empirik yang didapatkan cenderung mendukung proposisi teoritis yang telah diajukan sebelumnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, terutama untuk yang berdasar pada perilaku, kontrol cenderung mempunyai hubungan positif dengan kondisi afektif (seperti komitmen pada perusahaan, penerimaan otoritas, kerjasama di dalam tim penjualan, penerimaan sistem evaluasi) sama seperti motivasi intrinsik wiraniaga.

Anderson dan Oliver (1995) kemudian memperluas usaha ini. Dengan mendasarkan pada pengamatan hubungan-hubungan yang telah disebutkan diatas. Mereka mengajukan sebuah model dan sekaligus memberikan penjelasan yang masuk akal bahwa perusahaan tidak mungkin menggunakan filosofi kontrol secara berlawanan (*opposite*) (yang mendasarkan pada hasil dan yang mendasarkan pada perilaku) secara simultan. Meskipun bentuk kontrol “gabungan” (*hybrid*) seperti yang diajukan sebenarnya telah diusulkan dan diteliti oleh peneliti-peneliti lain, seperti; Jaworski (1988). Dalam penelitian ini Anderson & Oliver (1995) sekaligus juga mendapatkan contoh sekelompok perusahaan yang menerapkan sistem kontrol gabungan / *hybrid* seperti ini.

Kelemahan dan ketidaksesuaian hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya membuat Challagalla & Shervani (1996) memperluas kerangka kerja konseptual dari pengelolaan tenaga penjualan dan sistem kontrol wiraniaga. Mereka menambahkan

dimensi *reinforcement*, yaitu mengenai *reward* dan *punishment*, pada dimensi *information* dari kontrol, karena sebenarnya (menurut mereka) kontrol menyangkut *information* (penyusunan tujuan/sasaran, monitoring dan umpan balik) dan pemberian *reinforcement* (yang merupakan kesatuan dari *reward* dan *punishment*).

Penelitian dari Kraft (1999) kemudian melengkapi konstruk yang dibangun oleh peneliti-peneliti sebelumnya dengan mengisi riset gap yang ada yaitu kurangnya penelitian mengenai faktor-faktor yang menyebabkan sistem kontrol wiraniaga, seperti ketidakpastian lingkungan dan efektifitas wiraniaga melalui tes empirik seberapa pasti bangun (*construct*), yang diidentifikasi oleh teori-teori ini, mempengaruhi desain sistem kontrol sepanjang kontinum strategi management yang didasarkan pada output maupun yang didasarkan pada perilaku.

## **II.2. Hubungan Sistem Kontrol dengan Ketidakjelasan Harapan Pelanggan**

Sistem kontrol atau yang dalam hal ini adalah kontrol formal merupakan bentuk kontrol yang tertulis. Yaitu suatu mekanisme inisiatif dari management yang memungkinkan karyawan akan melakukan tindakan-tindakan yang mendorong tercapainya tujuan-tujuan pemasaran (Jaworski; 1988). Disamping kontrol formal ada juga kontrol informal. Yaitu kontrol yang tak tertulis dimana mekanisme inisiatifnya khas dari pekerja itu sendiri.

Kontrol formal terdiri atas kontrol perilaku dan kontrol output. Kontrol berdasar pada output / hasil merupakan kontrol yang memiliki karakteristik; keterlibatan manajemen dalam upaya mereka mengawasi wiraniaga yang relatif kecil; disamping

itu keterlibatan pengarahan dan upaya managerial dalam usaha wiraniaga mencapai tujuan penjualan juga relatif kecil; dan ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengkompensasi wiraniaga langsung tertuju pada hasil dan bukan pada metode yang dipakai oleh wiraniaga dalam mencapai tujuan penjualan, oleh karenanya penilaiannya lebih obyektif (Anderson & Oliver; 1987). Dengan demikian wiraniaga, dalam sistem kontrol semacam ini, hanya berpegang pada tanggung jawab mengenai hasil-hasil mereka, dan karenanya tidak begitu memperhatikan mengenai masalah bagaimana cara mereka seharusnya mencapai hasil. Dulu sistem kontrol jenis ini relatif lebih sering dipakai perusahaan untuk mengontrol wiraniaganya, jika dibanding dengan sistem kontrol yang mengontrol wiraniaga dengan mendasarkan pada perilaku. Sistem kontrol jenis ini menjadi begitu populer atau banyak dipraktekkan karena membutuhkan keterlibatan manajemen yang kecil, tidak harus memonitor cara-cara wiraniaga untuk mencapai tujuannya, yang mana hal ini penting karena pada umumnya wiraniaga menghabiskan sebagian besar waktunya di luar kantor. Disamping itu kontrol jenis ini ukuran penilaian kinerjanya nampak obyektif, sementara ukuran untuk kinerja pada kontrol perilaku cenderung subyektif.

Alternatif lain selain dari upaya evaluasi dan *reward* yang didasarkan pada hasil / output adalah reward dan evaluasi yang didasarkan pada perilaku. Yaitu sistem evaluasi dan reward wiraniaga yang didasarkan pada apa yang mereka gunakan dalam menjalankan tugas-tugas mereka sebagai tenaga penjual (misalnya; sikap, pengetahuan tentang produk), aktifitas-aktifitas mereka (jumlah kunjungan), strategi penjualan mereka (dimana hal ini berbeda dengan sistem reward yang berdasar pada

hasil penjualan). Dalam sistem kontrol ini kriteria yang dipakai adalah; kepribadaian, kualitas presentasi, kemampuan dalam penutupan penjualan, kinerja pelayanan, jumlah korespondensi dan kerja yang dilakukan sehari-hari. Jika dibanding dengan sistem kontrol yang berdasar pada hasil maka sistem kontrol yang berdasar pada perilaku ini; lebih banyak keterlibatan pihak managemennya, lebih banyak waktu yang diperlukan untuk memberi masukan pada wiraniaga, serta lebih subyektif dalam mengevaluasi kinerja wiraniaga.

Sementara itu ketidakjelasan atau yang sering juga disebut ambiguitas peran adalah hal dimana seseorang tidak dapat mengetahui secara pasti apa yang diharapkan oleh pihak lain. Ketidakjelasan peran, dengan mengadopsi definisi dari Behrman & Pereault (dalam Bartkus et al, 1989) disini diartikan sebagai tingkat dimana seorang wiraniaga merasa tidak pasti mengenai harapan pihak lain yang berhubungan dengan kinerja, cara terbaik yang dapat memenuhi harapan-harapan, dan konsekuensi berkenaan dengan aspek-aspek yang berbeda dari kinerja. Dalam konteks hubungan antara wiraniaga dan pelanggan, ketidakjelasan diartikan sebagai hal dimana wiraniaga merasa tidak pasti mengenai apa yang diharapkan oleh pelanggan mereka (Challagalla & Shervani; 1996). Dalam perbincangan mengenai ambiguitas atau ketidakjelasan, dalam riset pemasaran, ditunjukkan bahwa dalam menjalankan aktifitas penjualan seorang wiraniaga pada dasarnya mudah sekali atau memiliki kemungkinan yang tinggi untuk mengalami ketidakjelasan atau ambiguitas, yang mana hal ini melibatkan bukan saja pihak internal (misalnya; manajemen puncak, manager penjualan, manager lain, rekan sesama wiraniaga) akan tetapi juga pihak

luar (termasuk didalamnya dengan pelanggan) (Rhoads et al; 1994). Dengan tanpa menganggap kecil peran yang dimainkan oleh ketidakjelasan atau ambiguitas lain dalam mempengaruhi kinerja wiraniaga penelitian ini memfokuskan pada ketidakjelasan atau ambiguitas yang berkaitan dengan pelanggan. Karena walau bagaimanapun hal ini masih terkait dengan penjualan yang berorientasi pada pelanggan. Sedangkan dalam penelitian sebelumnya ditunjukkan ambiguitas dapat mempengaruhi penjualan yang berorientasi pelanggan (Flaherty, Dahlstrom, Skinner; 1999).

Dengan demikian kerangka pikir yang diajukan untuk hubungan ini adalah manakala orang sudah diarahkan, dinilai serta diberi imbalan yang tertuju pada target atau sasaran tertentu maka dia seharusnya merasa pasti atau semakin meningkat kejelasannya (ini berarti juga menurunkan ketidakjelasan) mengenai apa yang seharusnya dilakukannya.

### **II.3. Hubungan Kontrol Output dengan Ketidakjelasan Harapan Pelanggan**

Kontrol output atau kontrol yang mendasarkan pada hasil adalah sistem kontrol yang diterapkan dengan menyusun, memonitor, dan menilai hasil-hasil yang dicapai (Jaworski; 1988). Kontrol ini dicirikan dengan; relatif kecilnya monitoring wiraniaga, sedikitnya pengarahan dari pihak manager dalam aktifitas wiraniaga, penilaian yang lebih cenderung mendasarkan pada hasil-hasil yang dicapai daripada metode wiraniaga untuk mencapai hasil (Anderson & Oliver; 1987). Kontrol output diterapkan manakala individu dinilai, dalam arti hasil dari aktifitas-aktifitas mereka



dibandingkan dengan ukuran kinerja yang telah ditetapkan (Jaworski & McInnis; 1989).

Dalam beberapa penelitian ditunjukkan bahwa kontrol mempengaruhi respon psikologis maupun perilaku wiraniaga. Dengan demikian kontrol akan dapat mempengaruhi ketidakjelasan berkenaan dengan pelanggan. Mengacu pada definisi yang diberikan oleh Behrman & Pereaual (dalam Bartkus, Peterson & Bellenger; 1989) ketidakjelasan / ambiguitas peran disini diartikan sebagai tingkat dimana seorang wiraniaga merasa tidak pasti mengenai harapan pihak lain yang berhubungan dengan kinerja, atau cara terbaik yang diketahui dapat memenuhi harapan-harapan, dan konsekuensi mengenai aspek-aspek yang berbeda dari kinerja. Dengan demikian, dalam hubungannya dengan pelanggan, ketidakjelasan peran berarti pula sebagai hal dimana wiraniaga merasa tidak pasti mengenai apa yang diharapkan oleh pelanggan mereka (Challagalla & Shervani; 1996). Dalam perbincangan mengenai ketidakjelasan peran, dalam riset pemasaran, ditunjukkan bahwa dalam melakukan aktifitasnya wiraniaga pada dasarnya memang mempunyai kemungkinan yang besar mengalami atau merasakan ketidakjelasan peran yang mana hal ini melibatkan bukan saja pihak internal (dalam perusahaan) akan tetapi juga pihak luar (termasuk didalamnya dengan pelanggan) (Rhoads et al; 1994).

Dalam penelitian Challagalla & Shervani (1996) ditunjukkan bahwa dengan memberi informasi mengenai tujuan atau sasaran yang hendak dicapai serta memberi umpan balik atas kinerja wiraniaga mereka supervisor nampaknya mempengaruhi ketidakjelasan mengenai harapan-harapan pelanggan. Kontrol yang telah

dilakukannya terhadap wiraniaga nampak mengurangi ketidakjelasan harapan pelanggan. Hasil ini menunjukkan bahwa kontrol yang dilakukan rupanya telah memotivasi wiraniaga untuk memperoleh dan mendapatkan pemahaman mengenai apa saja yang menjadi harapan-harapan pelanggan. Sementara itu penelitian dari Jaworski & Kohly (1991) juga, secara implisit, menunjukkan bahwa kontrol menurunkan ketidakjelasan. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa umpan balik positif (ungkapan kepuasan, pemberian pujian) yang diberikan oleh supervisor terhadap wiraniaga memiliki pengaruh positif terhadap kejelasan wiraniaga. Demikian pula umpan balik negatif (ungkapan kekecewaan, pemberian perhatian khusus) dari supervisor juga memiliki hubungan positif terhadap kejelasan wiraniaga.

Meskipun demikian dalam penelitian lain ditunjukkan bahwa kontrol output kadang tidak berkaitan dengan ketidakjelasan. Misalnya hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Lusch & Jaworski (1991) yang berkaitan dengan kebijakan kontrol dari manager area terhadap perusahaan retail justru menyatakan bahwa tidak ada keterkaitan antara kontrol output dan ketidakjelasan. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa kontrol output yang dilakukan oleh manager tidak menunjukkan dampak secara langsung terhadap ketidakjelasan peran pemilik toko.

Akan tetapi pada dasarnya banyak hasil penelitian yang menunjukkan hubungan yang negatif antara kontrol output dengan ketidakjelasan. Sebenarnya hubungan antara kedua hal ini dapat didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan Jaworski et al (1993) yang menguji penggunaan dan dampak dari kombinasi mekanisme kontrol dalam bidang pemasaran yang menyatakan bahwa ketidakjelasan

peran yang dialami oleh manager pemasaran akan rendah dengan sistem kontrol yang tinggi.

Oleh karena itu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

*Hipotesis I : Semakin tinggi intensitas penerapan kontrol output maka semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan*

#### **II.4. Hubungan Kontrol Perilaku dengan Ketidakjelasan Harapan Pelanggan**

Kontrol perilaku atau kontrol proses adalah sistem kontrol yang diterapkan dengan cara mempengaruhi cara untuk mencapai tujuan (Jaworski; 1988). Kontrol ini dicirikan dengan tingginya pengarahan dan intervensi terhadap aktifitas dari pihak manager, monitoring wiraniaga yang sedapat mungkin sama dengan hasil yang dicapainya, metode penilaian kinerja yang lebih subyektif dan kompleks. Misalnya; apa yang wiraniaga ajukan untuk melakukan tugas-tugas penjualan (pengetahuan tentang produk), aktifitas-aktifitas mereka (jumlah kunjungan), strategi-strategi penjualan mereka (Anderson & Oliver; 1987). Kontrol proses atau kontrol perilaku diterapkan manakala penilaian wiraniaga cenderung dalam hal jumlah kunjungan yang dibuat daripada jumlah penjualannya sendiri (Jaworski & McInnis; 1989).

Penelitian Piercy et al (2001), yang meneliti perbedaan dampak dari kontrol management pemasaran antara sales manager perempuan dan laki-laki, menghasilkan kesimpulan yang menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara strategi kontrol perilaku yang diterapkan dengan ketidakjelasan peran. Kesimpulannya menunjukkan bahwa intensitas kontrol perilaku yang menurut persepsi bawahan dipandang lebih

tinggi (yang dalam hal ini ditunjukkan dibawah kepemimpinan manager perempuan) membuat tingkat ketidakjelasan peran yang dialami wiraniaga menjadi lebih rendah.

Sementara itu hasil penelitian dari Anderson & Oliver (1994), yang menguji proposisi-proposisi dari penelitian yang mereka lakukan sebelumnya (Anderson & Oliver; 1987), yang menyatakan bahwa kontrol perilaku mempengaruhi komitmen wiraniaga terhadap perusahaan menyiratkan bahwa sistem kontrol berdasar pada perilaku menurunkan ketidakjelasan peran wiraniaga. Sebab, dengan mendasarkan pada model yang diajukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Michael et al (1988), komitmen muncul karena berkurangnya ketidakjelasan peran yang dipengaruhi tingkat formalisasi yang dijalankan perusahaan. Karena kontrol perilaku lebih bersifat formal (dibanding dengan kontrol output), sehingga dapat dikatakan bahwa kontrol perilaku menyebabkan peningkatan kejelasan dan ini berarti penurunan ketidakjelasan (Anderson & Oliver;1994).

Hasil yang sama juga ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Dubinsky et al (1994). Dalam penelitiannya mereka menunjukkan bahwa sales manager yang secara aktif memonitor, mengarahkan dan menilai kinerja, memberi penjelasan tentang peran mereka akan menurunkan ketidakjelasan peran wiraniaga.

Bagaimanapun informasi dan umpan balik terhadap proses atau perilaku yang menyebabkan tercapainya hasil dapat membawa dampak pada pemusatan perhatian wiraniaga pada kualitas perilaku sebagaimana yang diinginkan supervisornya, yang mana hal ini berbeda dengan apabila supervisor hanya memfokuskan pada hasil yang diperolehnya saja.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

*Hipotesis 2 : Semakin tinggi intensitas penerapan kontrol perilaku maka semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan*

## **II.5. Hubungan Ketidakjelasan Harapan Pelanggan dengan Upaya Wiraniaga**

Secara konseptual upaya sering diartikan sama atau dianggap ekuivalen dengan motivasi. Yaitu bahwa motivasi juga didefinisikan sebagai jumlah usaha yang dicurahkan untuk tugas-tugas dalam pekerjaan, sama seperti upaya. Akan tetapi sebenarnya, menurut Brown & Peterson (1994), lebih jelas dan lebih banyak gunanya bila orang menggunakan definisi yang membedakan pengertian upaya dari motivasi, yaitu bahwa motivasi merupakan anteseden dari upaya.

Beberapa penelitian terdahulu mendefinisikan upaya sebagai “jumlah energi yang dipergunakan untuk setiap tindakan per unit waktu” (Brown & Peterson; 1994). Disini antara durasi atau lamanya waktu yang dihabiskan dan intensitas dari aktifitas kerja merepresentasikan aspek penting dari upaya (Brown & Peterson; 1994). Peneliti-peneliti mengenai wiraniaga dan perilaku organisasi secara konsisten mengakui keberadaan upaya dalam model-model konseptual dari kinerja.

Dalam penelitian sebelumnya ditunjukkan bahwa faktor-faktor pendorong, yang memiliki efek anteseden dari upaya wiraniaga antara lain meliputi; karakteristik personal (seperti; keyakinan diri, persaingan), persepsi peran (seperti; ketidakjelasan, dan konflik peran), perilaku supervisor (misalnya; umpan balik dan kaitan imbalan),

karakteristik kerja (seperti; keberagaman kerja, otonomy) dan faktor lingkungan (seperti; potensi wilayah) (Brown & Peterson; 1994).

Dalam penelitian masalah ketidakjelasan peran dinyatakan bahwa ketidakjelasan peran akan mempengaruhi outcome psikologis (Rhoads-et al; 1994). Sebagai “personel penghubung” yang menghubungkan perusahaan dengan pelanggannya, wiraniaga sering mengalami yang sering disebut sebagai ambiguitas atau ketidakjelasan mengenai harapan-harapan dari pelanggan. Hal ini, oleh peneliti terdahulu, ditunjukkan mempengaruhi upaya wiraniaga dalam menyelesaikan tugasnya.

Penelitian dari Brown & Peterson (1994) secara keseluruhan konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan dampak ketidakjelasan terhadap outcome kerja. Menurut penelitian ini hubungan antara ketidakjelasan mengenai harapan-harapan dari pihak lain dengan kinerja dapat berupa hubungan tidak langsung. Yaitu bahwa ketidakjelasan dapat mempengaruhi upaya seseorang untuk menghasilkan kinerja sebagaimana yang diinginkan. Penelitian ini memberi sumbangan pemahaman mengenai proses bahwa ketidakjelasan mengenai harapan-harapan dari pihak lain memiliki dampak negatif terhadap kinerja dengan memperlihatkan bahwa upaya yang dicurahkan dalam melaksanakan tugas, yang menjadi perantara dari hubungan ini, menjadi berkurang sebagai dampak dari ketidakjelasan.

Hubungan negatif antara ketidakjelasan harapan pihak lain dengan upaya ini dapat dijelaskan bahwa ketika wiraniaga memandang variabel-variabel situasional

sebagai berada di luar kendali mereka maka mereka akan menjadi frustrasi. Dalam kondisi yang demikian ini hanya sedikit dari wiraniaga ini yang mampu untuk meningkatkan upaya mereka untuk mengembangkan kinerja hasil mereka. Hal ini biasanya menyangkut atribut-atribut seperti; harga, kualitas dari produk, atau hubungan personal antara penjual-pembeli. Pada umumnya tingkat upaya para wiraniaga ini akan menjadi turun manakala apa yang mereka harapkan (kejelasan) juga turun atau tidak sesuai dengan kenyataan yang ada. Dengan demikian, sebaliknya, wiraniaga yang memandang variabel situasional sebagai suatu yang dapat mereka kendalikan (mereka mendapatkan kejelasan tentang peran mereka) mereka seharusnya bereaksi positif (Srivastava, et al; 2001).

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

*Hipotesis 3 : Semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan maka semakin tinggi upaya wiraniaga*

## **II.6. Hubungan Upaya (*effort*) Wiraniaga dengan Kinerja Wiraniaga**

Meskipun dukungan hasil penelitian untuk hubungan kedua hal ini (yaitu antara upaya dengan kinerja wiraniaga) kurang, akan tetapi sebenarnya hal ini telah tersirat dalam konteks penjualan. Yaitu, seperti yang telah ditunjukkan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, bahwa kinerja merupakan *outcome* dari upaya wiraniaga (Ingram, et al;1989).

Penelitian dari Brown & Peterson (1994) yang mengajukan suatu model hubungan tidak langsung antara ketidakjelasan mengenai harapan dari pihak lain

dengan kinerja, dimana dalam penelitian tersebut ditunjukkan bahwa hubungan antara ketidakjelasan mengenai harapan dengan upaya adalah negatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa manakala tingkat ketidakjelasan mengenai harapan pihak lain kecil maka upaya yang dicurahkan kepada tugas-tugas yang dihadapinya akan meningkat. Model ini sekaligus juga menunjukkan bahwa manakala upaya meningkat maka akan meningkatkan pula kinerja.

Mengenai hubungan antara upaya wiraniaga dengan kinerja ini dapat dijelaskan dengan logika bahwa semakin keras wiraniaga dalam bekerja maka semakin baik hasil kerja yang dihasilkan. Penelitian Sujan, Weitz & Kumar (1994) membuktikan hal ini. Yaitu bahwa wiraniaga yang menggunakan banyak waktunya dalam bekerja demi mencapai hasil, tidak dengan mudah menyerah dengan pelanggan yang sulit, yang tak kenal lelah sampai mendapatkan order dari pelanggan akan menghasilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan; seperti penjualan produk dengan profit margin yang tinggi, menghasilkan penjualan dengan jumlah dolar yang tinggi, cepat dalam menjual produk baru, cepat tercapainya target penjualan yang dibebankan padanya.

Sementara itu Bartkus et al (1989) juga menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara upaya dan kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja wiraniaga melalui upaya. Hubungan ini nampak sangat jelas jika dibanding dengan kemampuan dan pengalaman dari wiraniaga dalam menghasilkan kinerja. Oleh karena itu mereka menyatakan bahwa upaya yang keras dari wiraniaga yang kurang berpengalaman mungkin akan dapat menghasilkan



kinerja yang sama dengan wiraniaga yang telah berpengalaman akan tetapi upayanya kurang.

Jadi hipotesis yang diajukan adalah :

*Hipotesis 4 : Semakin tinggi Upaya Wiraniaga maka semakin tinggi kinerja wiraniaga*

## **II.7. Hubungan Kontrol Output dengan Kinerja Wiraniaga**

Penelitian yang dilakukan oleh Anderson & Oliver, (1994) menunjukkan bahwa kinerja wiraniaga secara signifikan dipengaruhi oleh sistem kontrol.

Sebenarnya jika mendasarkan pada logika bahwa masing-masing sistem unggul pada apa yang ditekankannya dan kurang pada atribut yang menjadikannya sebagai hal penting kedua (Anderson & Oliver; 1994) (misalnya sistem yang menekankan pada output atau hasil maka akan menghasilkan hasil yang lebih tinggi, relatif tinggi jika dibanding dengan sistem yang lebih menekankan pada perilaku) maka dapat dikatakan bahwa wiraniaga yang bekerja di bawah kontrol output akan menghasilkan output yang baik meskipun kinerjanya dalam perspektif perilaku kurang bagus. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Cravens et al (1993) mendukung atas pernyataan ini.

Di samping itu pendekatan Teori Agen pun sebenarnya dapat dipakai sebagai dasar pembenaran hubungan antara kontrol output dengan kinerja ini. Sebagai konsep dasar dalam pendekatan terhadap masalah kontrol ini, teori ini mengatakan bahwa kontrak yang mendasarkan pada hasil akan efektif dalam mengekang

oportunisme agen. Oleh karena itu ketika kontrak antara principal dan agen didasarkan pada hasil/outcome maka agen nampaknya akan lebih condong berperilaku demi kepentingan prinsipal (Eissenhardt; 1989). Dalam konteks hubungan antara supervisor (principal) dan wiraniaga (agen) hal ini dapat berarti bahwa ketika wiraniaga dikontrol dalam hal hasilnya maka ia akan dapat meningkatkan kinerja hasil sebagaimana yang diharapkan.

Dalam penelitian Jaworski & Kohli (1991) ditunjukkan bahwa umpan balik dari supervisor (seperti pernyataan kepuasan, penghargaan serta pemberian komentar mengenai keberhasilan) atas hasil yang telah dicapai, keuntungan yang telah diperoleh, dapat mempengaruhi kinerja wiraniaga.

Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

*Hipotesis 5 : Semakin tinggi intensitas penerapan kontrol output maka semakin tinggi kinerja wiraniaga*

## **II.8. Hubungan Kontrol Perilaku dengan Kinerja Wiraniaga**

Sebenarnya penelitian-penelitian yang telah dilakukan mengenai hubungan antara kedua hal ini menunjukkan hasil yang beragam. Uji empirik yang dilakukan dalam penelitian Anderson & Oliver (1994) terhadap proposisi-proposisi yang dikemukakan dalam Anderson dan Oliver (1987) menghasilkan kesimpulan, yang sekaligus mendukung proposisi yang diajukan, bahwa kontrol management pemasaran yang berdasar pada perilaku menurunkan kinerja wiraniaga (namun “kinerja” dalam hal ini harus dipandang dalam perspektif kontrol output). Sementara

itu hasil penelitian dari Jaworski et al (1993) menyatakan bahwa kontrol perilaku tidak mempunyai hubungan dengan kinerja wiraniaga. Dikatakan bahwa hasil penelitian tidak memberi dukungan terhadap hubungan antara kinerja pekerjaan dan *clan control* yang mana ini berlaku pula untuk ketiga sistem kontrol yang lain (*bureaucratic system, low control system dan high control system*).

Akan tetapi, meskipun demikian, dalam beberapa penelitian lain ditunjukkan bahwa kontrol dengan kinerja. dalam penelitian Cravens et al (1993) ditunjukkan bahwa terdapat hubungan positif (dengan menggunakan terminologi yang digunakannya) “kontrol management bidang penjualan” dengan kinerja penjualan. Hubungan ini menyangkut baik itu hubungan langsung maupun tak langsung dari kontrol manajemen bagian penjualan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kontrol manajemen bidang penjualan mempunyai dampak langsung pada “presentasi penjualan”, yaitu dimensi kinerja perilaku penjualan wiraniaga. Hasil penelitian ini, dengan demikian, memberikan *support* kepada proposisi yang dikemukakan oleh Anderson & Oliver (1987) yang menyatakan bahwa dalam sistem kontrol yang lebih cenderung kepada perilaku wiraniaga secara individu akan lebih dekat dengan pencapaian tujuan-tujuan agen penjualan karena dia akan berupaya untuk melayani kebutuhan pelanggan, memperhatikan keinginan-keinginan mereka. Pada dasarnya yang demikian ini meskipun menghasilkan kinerja (*outcome*) yang lebih sedikit dalam segi ukuran output (karena lebih terfokus pada pelayanannya terhadap pelanggan) (Anderson & Oliver; 1987), akan tetapi output yang dihasilkan akan meningkat juga. Sehingga dapat dikatakan tingginya kontrol perilaku tidak hanya

akan meningkatkan kualitas perilaku akan tetapi dapat meningkatkan hasil yang tinggi pula. Seperti yang dinyatakan dalam penelitian Baldauf et al (2001), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kontrol perilaku yang dilakukan oleh sales manager maka semakin tinggi pula kinerja perilaku wiraniaga yang mana ini mempengaruhi outcomenya. Karena kinerja perilaku seorang wiraniaga akan meningkatkan kinerja outcomenya.

Sebagaimana ditunjukkan dalam beberapa penelitian yang terdahulu, pada dasarnya umpan balik (*feedback*) dari supervisor dapat mempengaruhi kinerja wiraniaga. Sehingga umpan balik yang ditujukan pada perilaku wiraniaga tentunya akan mempengaruhi pula perilaku mereka. Umpan balik yang tertuju pada apa yang menyebabkan suatu output/sasaran dapat tercapai (yaitu perilaku/proses) dapat menyebabkan dampak sebagaimana yang diinginkan (yaitu wiraniaga akan berperilaku seperti yang diharapkan), karena wiraniaga kemudian akan memfokuskan usahanya pada isi dari perilaku mereka (bukan hanya pada hasilnya saja). Umpan balik yang demikian ini dapat memberi motivasi pada pemusatan perhatian pada (perilaku) kerja, dan mendorong eksplorasi dan pengembangan ketrampilan dalam hal penjualan (Sujan, et al;1988). Penelitian dari Jaworski & Kohli (1991) membuktikan hal ini. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa umpan balik dari supervisor seperti pemberian penghargaan atas teknik penjualan “yang benar”, cara pendekatan dengan pelanggan “yang sudah tepat”, serta persetujuan manakala kerjanya sudah berada jalur sebagaimana yang diharapkan dapat mempengaruhi kinerja wiraniaga.

Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

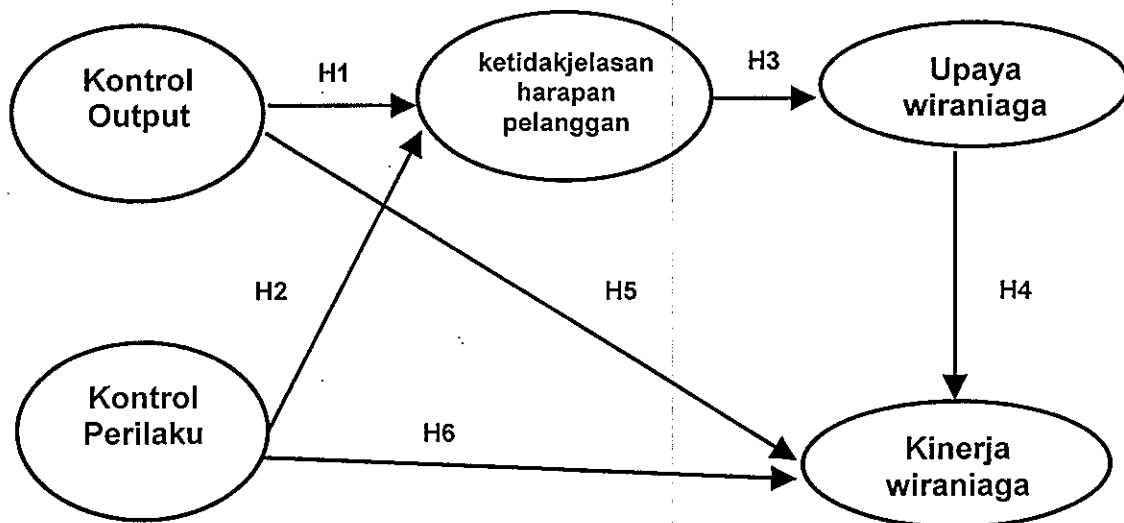
*Hipotesis 6 : Semakin tinggi intensitas penerapan kontrol perilaku maka semakin tinggi kinerja wiraniaga*

## II.9. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah teoritis yang dilakukan dibagian awal, selanjutnya dibentuk sebuah model penelitian yang diharapkan nantinya akan menjadi *guideline* bagi pemecahan masalah diajukan pada tulisan ini. Model pada penelitian ini adalah sebuah hubungan pengaruh antara kontrol formal dengan ambiguitas pelanggan, upaya wiraniaga dan kinerja wiraniaga.

Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan ditampilkan pada gambar 2.1.

Gambar 2.1.  
Kerangka pemikiran teoritis



## II.10. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

*Hipotesis 1 : Semakin tinggi intensitas penerapan kontrol output maka semakin tinggi ketidakjelasan harapan pelanggan*

*Hipotesis 2 : Semakin tinggi intensitas penerapan kontrol perilaku maka semakin tinggi ketidakjelasan harapan pelanggan*

*Hipotesis 3 : Semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan maka semakin tinggi upaya wiraniaga*

*Hipotesis 4 : Semakin tinggi upaya wiraniaga maka semakin tinggi kinerja wiraniaga*

*Hipotesis 5 : Semakin tinggi intensitas penerapan kontrol output maka semakin tinggi kinerja wiraniaga*

*Hipotesis 6 : Semakin tinggi intensitas penerapan kontrol perilaku maka semakin tinggi kinerja wiraniaga*

## II.11. Indikator Variabel

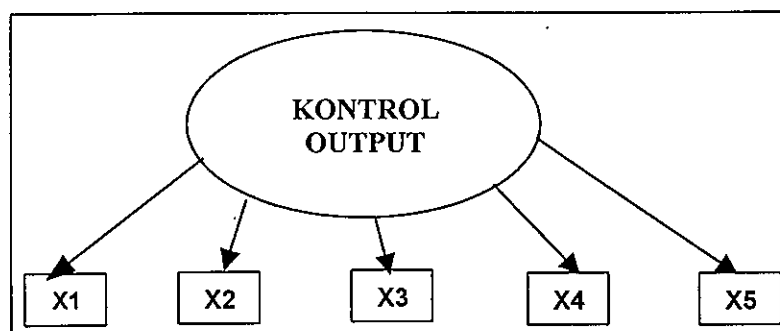
Dari kerangka pemikiran teoritis yang telah dibangun, berikut ini akan dijelaskan definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi operasional variabel ini akan memberi penjelasan mengenai pengertian dan arti variabel-variabel yang digunakan, serta ukuran atau dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel tersebut. Berasal dari dimensi-dimensi inilah nantinya akan

diturunkan sebuah instrumen pertanyaan yang digunakan untuk mencari nilai atau bobot variabel yang diukur.

### II.11.1. Variabel Kontrol Output Wiraniaga

Sistem kontrol output diterapkan dengan menyusun, memonitor, dan menilai hasil-hasil yang dicapai (Jaworski; 1988). Manager dikatakan menerapkan kontrol output manakala wiraniaga dinilai dalam hal hasil-hasil dari aktifitas-aktifitas mereka dengan menggunakan standar pengukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam kontrol output wiraniaga dinilai dari jumlah unit produk yang terjual (Jaworski & McInnis;1989). Sebagaimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Jaworski dan McInnis (1989), penelitian ini menggunakan indikator kontrol output yang terdiri atas: informasi target / sasaran, monitoring output, evaluasi output, umpan balik output, reward output.

**Gambar 2.2.**  
**Variabel Kontrol Output Wiraniaga**



Sumber : Ramasswami (1996) dan Jaworski & MacInnis (1989)

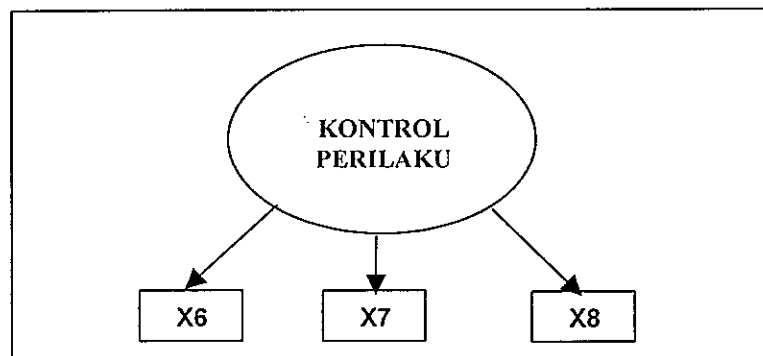
Keterangan :

- X1 = Informasi target/sasaran
- X2 = Monitoring output
- X3 = Evaluasi output
- X4 = Umpan balik output
- X5 = Reward output

### II.11.2. Variabel Kontrol Perilaku Wiraniaga

Berbeda dengan kontrol output, manager dikatakan menerapkan kontrol perilaku atau kontrol proses manakala manager berusaha untuk mempengaruhi bagaimana pekerjaan/tugas yang diberikan kepada wiraniaga dikerjakan. Oleh karena itu pusat perhatian kontrol ini adalah pada penilaian individu dalam hal cara, perilaku, atau aktifitas yang diperkirakan dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan. Misalnya, penilaian lebih dalam hal jumlah kunjungan yang dibuat daripada penjualan itu sendiri (Jaworski & McInnis, 1989). Dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Jaworski dan McInnis (1989), penelitian ini menggunakan indikator kontrol output yang terdiri atas: monitoring cara / aktifitas, evaluasi cara/aktifitas, umpan balik cara / aktifitas.

**Gambar 2.3.**  
**Variabel Kontrol Perilaku Wiraniaga**



Sumber : Ramasswami (1996) dan Jaworski & MacInnis (1989)



Keterangan :

X6 = Monitoring cara/aktifitas

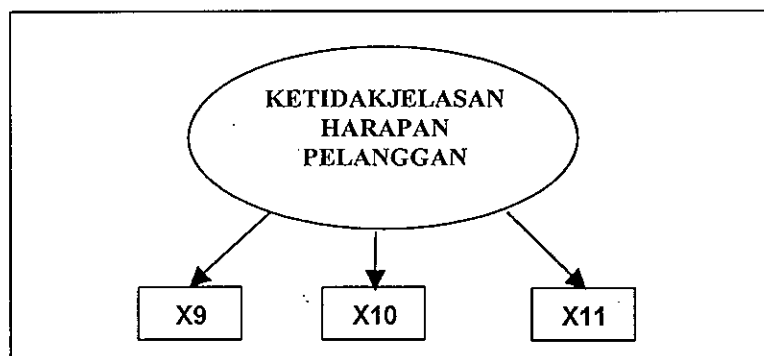
X7 = Evaluasi cara/aktifitas

X8 = Umpan balik cara/aktifitas

### II.11.3. Variabel Ketidakjelasan / Ambiguitas Harapan Pelanggan

Ketidakjelasan harapan pelanggan disini diartikan, dengan mengadopsi pengertian yang diberikan oleh Challagalla & Shervani (1996), sebagai keadaan dimana wiraniaga merasa tidak pasti mengenai harapan-harapan dari pelanggan mereka. Sebagaimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Singh & Roads (1991), penelitian ini menggunakan indikator ketidakjelasan harapan pelanggan ini yang terdiri atas: ketidak jelasan mengenai harapan pelanggan menyangkut interaksi, ketidakpastian mengenai keinginan pelanggan menyangkut penanganan keberatan, dan ketidakjelasan mengenai harapan dalam hal penyampaian / presentasi ke pelanggan.

**Gambar 2.4.**  
**Variabel Ketidakjelasan Harapan Pelanggan**



Sumber : Challagalla & Shervani (1996,p.92), Singh & Roads (1991,p.337)

Keterangan:

X9 = Ketidak jelasan mengenai harapan pelanggan menyangkut interaksi

X10 = Ketidakpastian mengenai keinginan pelanggan menyangkut penanganan keberatan

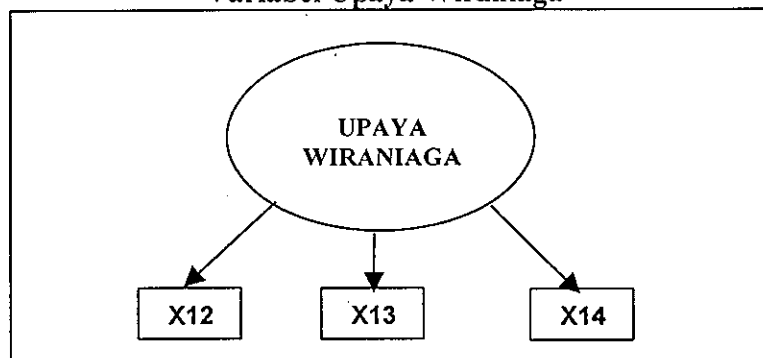
X11 = Ketidakjelasan mengenai harapan dalam hal penyampaian/presentasi ke pelanggan

#### II.11.4. Variabel Upaya Wiraniaga

Dalam penelitian ini upaya didefinisikan sebagai sejumlah usaha yang dilakukan untuk suatu tindakan atau aktifitas per unit waktu. Definisi tersebut mengacu dari definisi yang diberikan oleh Brown & Peterson (1994). Dari definisi tersebut nampak bahwa aspek terpenting dari upaya adalah lamanya waktu yang dihabiskan untuk kerja dan intensitas aktifitas kerja (Brown & Peterson, 1994).

Dengan mengacu pada penelitian Brown Peterson (1994) variabel upaya dalam penelitian ini meliputi indikator-indikator: jumlah tugas-tugas yang diselesaikan, jumlah jam kerja yang dihabiskan, jumlah kunjungan yang dibuat.

**Gambar 2.5.**  
**Variabel Upaya Wiraniaga**



Sumber : Brown & Peterson (1994)

Keterangan :

X12 = Jumlah tugas-tugas penjualan yang dilakukan

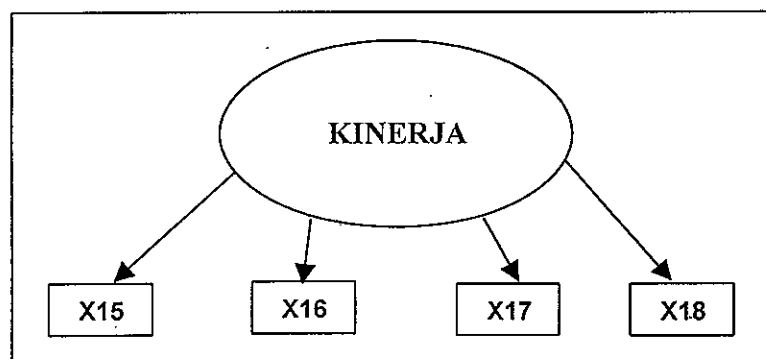
X13 = Jumlah jam kerja

X14 = Jumlah kunjungan yang dilakukan

#### II.11.5. Variabel Kinerja

Variabel kinerja salesman dibantu oleh enam indikator. Hal ini mengacu pada item-item yang dipergunakan dalam penelitian Challagalla & Shervani (1996), Kohli, Shervani & Challagalla (1998) serta Sujan, Weitz & Kumar (1994). Item-item tersebut meliputi: pengidentifikasian & pemanfaatan peluang, pendapatan yang tinggi, penjualan produk dengan profit margin yang tinggi, kemampuan melampaui target penjualan, penjualan produk baru yang cepat, kemampuan membantu supervisor mencapai target penjualan.

**Gambar 2.5.**  
**Variabel Kinerja**



Sumber : Challagalla & Shervani (1996), Kohli, Shervani & Challagalla (1998)  
serta Sujan, Weitz & Kumar (1994)

Keterangan :

X15 = Perolehan tingkat penjualan yang tinggi

X16 = Pemenuhan target penjualan

X17 = Kecepatan penjualan produk baru

X18 = Pengidentifikasian dan pemanfaatan peluang pasar

## II.12. Kesimpulan

Pada bagian II ini dilakukan telaah pustaka atas konsep-konsep mengenai sistem kontrol wiraniaga, ketidakjelasan harapan pelanggan, upaya (*effort*), kinerja. Berdasarkan teori-teori tersebut dibangun sebuah kerangka pemikiran teoritis yang akan dijadikan sebagai model pemecahan masalah dan hipotesis penelitian yang diajukan.

Dari variabel-variabel penelitian yang dibangun pada model penelitian, diketahui bahwa terdapat 5 *unobserved variable* dengan 18 indikator atau *observed variable*. Dengan berdasar pada model penelitian ini, maka analisis data, pengujian hipotesis dan pemecahan akan dilakukan.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **III.1. Pendahuluan**

Bab ini mendiskripsikan lapangan penelitian yang ditujukan untuk menganalisa sebuah model penelitian yang telah dibangun dalam telaah teori dan kerangka pemikiran teoritis sebagaimana telah dijelaskan pada bab II.

Pada bab ini akan diuraikan lebih lanjut mengenai metode penelitian yang digunakan yang sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu penelitian (metodologi). Metode penelitian yang dimuat pada bagian ini akan memuat tentang desain penelitian yang menggambarkan alur dan sistematika berpikir dalam penelitian, metode sampling yang digunakan agar dalam penelitian ini, data yang terkumpul reliable, metode pengumpulan data agar menghasilkan data yang akurat dan valid, desain instrumen penelitian, desain dasar kuesioner yang akan digunakan untuk pengumpulan data, serta alat analisa dan pengambilan keputusan berdasarkan data yang terkumpul. Sistematika disusun sedemikian rupa agar penelitian berjalan konsisten sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

#### **III.2. Jenis dan Sumber Data**

##### **III.2.1. Data Primer**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data ini berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini data primer

diperoleh dari hasil pengisian daftar pertanyaan yang dilakukan oleh responden yang disertai dengan beberapa wawancara langsung dengan responden.

### **III.3. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah wiraniaga dari Perusahaan Distributor Farmasi (PBF) yang ada di wilayah Kota Semarang.

Sedangkan untuk metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *quota sampling*. Yaitu memilih sample yang mempunyai ciri-ciri tertentu dalam jumlah atau kuota yang telah ditentukan (Suratno & Arsyad; 1995).

Responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 200 orang wiraniaga. Akan tetapi dari data yang masuk yang dapat digunakan dan kemudian diolah hanya 110. Jumlah ini telah cukup representatif untuk teknik alat analisis SEM. Sebab dengan mengacu pada Hair et al (1995), jumlah yang cukup representatif untuk teknik alat analisis SEM adalah 100-200. Selain daripada itu jumlah ini juga telah memenuhi syarat minimal. Sebagaimana dikatakan oleh Hair et al (1995) bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimate parameter*. Karena *estimate parameter* yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 18 maka sampel minimal yang seharusnya digunakan adalah sejumlah 90.

### **III.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mendapatkan data langsung dari responden dengan panduan kuesioner, baik itu

diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Untuk mendapatkan informasi tambahan yang mungkin dapat memperkaya pemahaman permasalahan yang ada di lapangan maka beberapa responden diberi pertanyaan yang relevan.

Pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner menggunakan pertanyaan tertutup dengan menggunakan skala 10 untuk memperoleh data yang bersifat interval. Tanggapan yang paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar (10) dan sebaliknya tanggapan yang paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil (1). Untuk lebih memperkaya jawaban yang diperoleh maka diajukan pula pertanyaan terbuka.

### **III.5. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Sebelum penelitian dilakukan, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan. Pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan ini dimaksudkan agar daftar pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian, memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memenuhi batasan yang disyaratkan.

#### **a. Uji Validitas**

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas item dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS 10.0 dengan melihat hasil korelasi untuk

masing-masing item dengan skor total pada harga *Corrected Item-Total Correlation*, dimana syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0.239 (Singgih, 2000).

Ada tiga jenis validitas yang dapat diterima secara umum yaitu validitas isi, validitas konstruk dan validitas yang berkaitan dengan kriteria. Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah uji validitas konstruk yang mengkorelasikan skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya.

Terdapat kemungkinan bahwa pertanyaan angket kurang baik dalam susunan kata-kata atau kalimatnya, sehingga menimbulkan penafsiran yang berbeda dan kebingungan bagi responden. Untuk item-item atau pernyataan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis, sedangkan pernyataan yang valid diteruskan ke tahap pengujian kehandalan (uji reliabilitas).

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas ini merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur yang dipakai dalam penelitian dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi, jawaban atau pernyataan, jika pengukuran dilakukan atau pengamatan dilakukan berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel). Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pernyataan pada penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach Alpha* (koefisien alpha). Nilai *cronbach alpha* pada penelitian ini akan



digunakan nilai 0,7, dengan asumsi bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai *cronbach alpha* diatas 0.7.

Syarat suatu alat ukur dikatakan sebagai menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi adalah apabila koefisien reliabilitas ( $\alpha$ ) yang mendekati angka satu. Apabila koefisien alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,7 maka alat ukur dianggap handal atau terdapat *internal consistency reliability* dan sebaiknya bila alpha lebih kecil dari 0,7 maka dianggap kurang handal atau terdapat *internal inconssistency reliability*. Memberikan kriteria dalam melakukan interpretasi terhadap indeks reliabilitas sebagai berikut.

**Tabel 3.3.**  
Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya

Koefisien alpha ( $\alpha$ )	Interpretasi
0,800 – 1,00	Sangat tinggi (very high)
0,600 – 0,799	Tinggi (high)
0,400 – 0,599	Cukup tinggi (moderate)
0,200 – 0,399	<b>Rendah (low)</b>
< 0,200	Sangat rendah (very low)

Sumber: Suharsimi Arikunto, 1993

### III.6. Teknik Analisis

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada *research question* yang menjadi dasar penelitian tersebut. Metode analisa yang dipilih untuk menganalisa data adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS yang digunakan untuk

menguji H1 hingga H6. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. AMOS mempunyai keistimewaan dalam a) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural, b) mengakomodasi model yang meliputi *latent variabel*, c) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen, d) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan. Penelitian ini akan digunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- *Confirmatory Factor Analysis*.
- *Regression Weight*.

Terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* yaitu (Hair, et. al., 1995) :

#### 1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empirik.

#### 2. Pengembangan *Path Diagram*

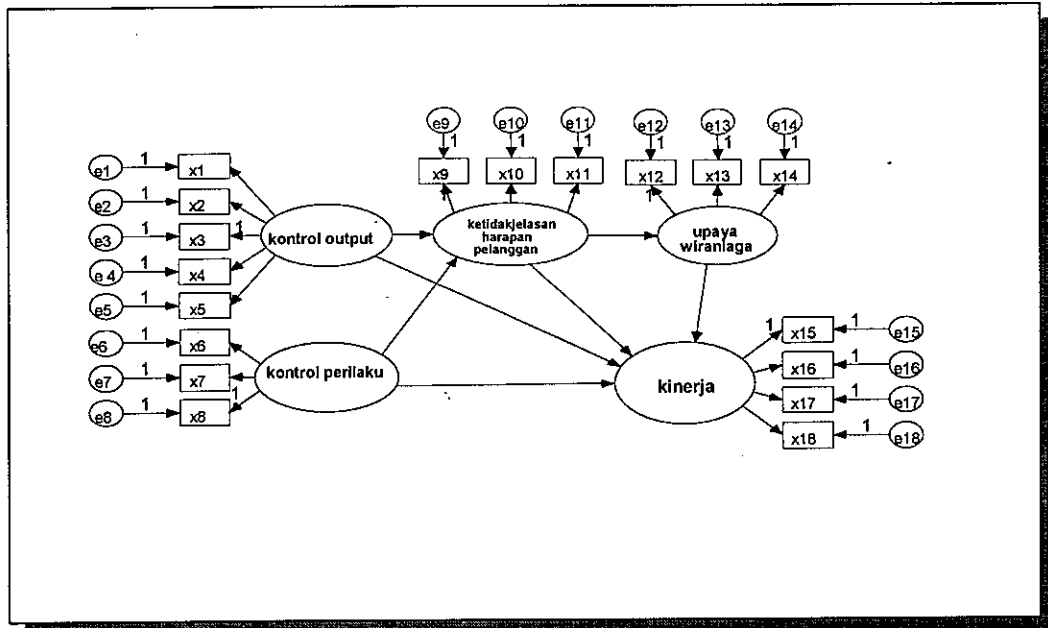
Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram*, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan

sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk yang dibangun dalam path diagram yang dapat dibedakan dalam dua kelompok :

- *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

***Path diagram*** yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 3.2.  
Diagram Alur Penelitian



Tabel 3.1  
Variabel dan Dimensinya

Variabel	Indikator	Simbol	Referensi
Kontrol output	- Informasi target/sasaran	X1	Jaworski & MacInnis, 1989
	- Monitoring output	X2	
	- Evaluasi output	X3	
	- Umpan balik output	X4	
	- Reward output	X5	
Kontrol perilaku	- Monitoring cara/aktifitas	X6	Jaworski & MacInnis, 1989
	- Evaluasi cara/aktifitas	X7	
	- Umpan balik cara/aktifitas	X8	

Ketidakjelasan Harapan Pelanggan	- Ketidakjelasan interaksi dengan pelanggan	X9	Singh & Roads, 1991
	- Ketidakjelasan keberatan kostumer	X10	
	- Ketidakjelasan presentasi	X11	
Upaya Wiraniaga	- Tugas penjualan	X12	Brown & Peterson, 1994
	- Jumlah jam kerja	X13	
	- Jumlah kunjungan yang dilakukan	X14	
Kinerja Wiraniaga	- Perolehan tingkat penjualan yang tinggi	X15	Sujan, Weit & Kumar, 1991
	- Pemenuhan target penjualan	X16	
	- Kecepatan penjualan produk baru	X17	
	- Pengidentifikasian dan pemanfaatan peluang pasar	X18	

Sumber; dikembangkan untuk penelitian ini

### 3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari:

- *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$\underline{V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error}}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*meassurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan.

Di sisi kiri dari tiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan merupakan *observed variables* dan sebelah kanan untuk variabel-variabel laten. Variabel *latent endogenous* pada penelitian ini adalah karakteristik tenaga penjualan, keakraban dan *ethical concern*. Merujuk pada model, variabel terukur yang pertama dari setiap *latent variable* adalah dikhususkan memiliki *factor loading* dari untuk menentukan unit-unit yang diukur pada *unobserved variables*.

#### 4. Memilih matriks input dan estimasi model

Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan merupakan *observed variables* dan sisi sebelah kanan untuk variabel-variabel *latent variables*. SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et. al. (1995) menganjurkan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Untuk ukuran sampel Hair (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum sebanyak 5 observasi untuk setiap estimate parameter. Bila estimated parameter-nya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimal sejumlah 100.

#### 5. Kemungkinan munculnya masalah indentifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

#### 6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2000):

- $\chi^2$  chi square statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi square-nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama

dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom*.

- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- CMIN/DF adalah *the Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $x^2$  dibagi DF-nya disebut  $x^2$  relatif. Bila nilai  $x^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI  $\geq 0.95$ .



Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti tabel dibawah ini:

**Tabel 3.5.**

Indikator Justifikasi Statistik Dalam Amos

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
$\chi^2$	Diharapkan kecil
Significaned Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Arbuckle, 1997 dikutip dari Ferdinand, 2000.

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et al (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu  $> 2.58$ ) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

### **III.7. Kesimpulan**

Pada bab III ini telah diuraikan prosedur pengumpulan data dan analisis yang digunakan untuk penelitian ini. Pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan dimaksudkan untuk mendapatkan data bagi analisis model penelitian yang telah dibangun. Untuk analisis data dan menguji hipotesis digunakan metode Structural Equation Modeling (SEM).

## IV. HASIL ANALISIS

### IV.1. Pendahuluan

Dalam Bab IV ini disajikan profil dari data penelitian dan proses analisis dari data-data tersebut. Hal ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian serta untuk membuktikan hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full of Structural Equation Modelling* (SEM), yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*.

### IV.2. Statistik Deskriptif Responden.

Statistik deskriptif responden menggambarkan beberapa kondisi responden, yang ditampilkan secara kuantitatif. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa gambaran secara umum kondisi wiraniaga dari Perusahaan Besar Farmasi yang ada di kota Semarang yang menjadi obyek dari penelitian ini. Kondisi yang dipaparkan disini meliputi latar belakang pendidikan, umur serta pengalaman kerja. Data deskriptif responden ini ditampilkan dalam Tabel 4.1.

Pada tabel mengenai profil responden dapat diketahui bahwa paling banyak responden memiliki umur berkisar antara 25 hingga 35 tahun, dengan tingkat pendidikan banyak yang setara SLTA serta pengalaman kerja yang berkisar antara 4 sampai 7 tahun.

Tabel 4.1.  
Data Deskriptif Responden

Profil	Jumlah	Kumulatif	Prosentase
<b>Pendidikan</b>			
SMA	67	67	61%
Akademi (D3)	28	95	25%
Sarjana (S1)	15	110	14%
<b>Umur</b>			
20 – 25	23	23	21%
26 – 30	32	55	29%
31 – 35	34	89	31%
35 keatas	21	110	19%
<b>Pengalaman Kerja Sebagai Tenaga Penjualan</b>			
0 - 3 tahun	34	34	31%
4 - 7 tahun	57	91	51%
8 - 10 tahun	15	106	14%
10 tahun keatas	4	110	4%

#### IV.3. Confirmatory Factor Analysis

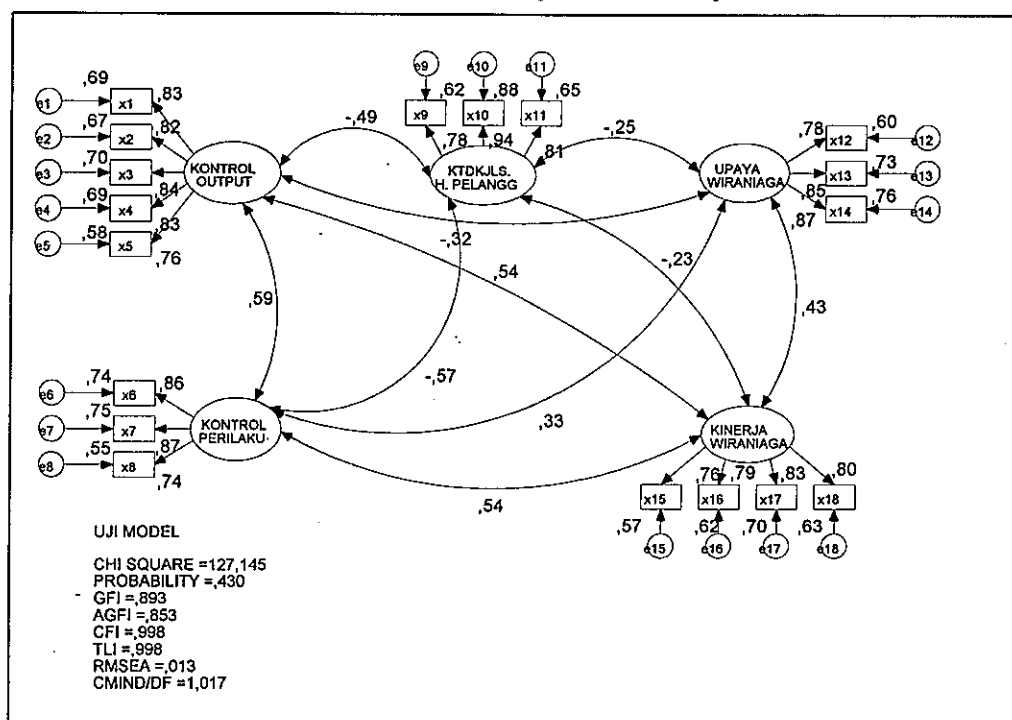
Tahap analisis factor konfirmatori ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten pada penelitian ini terdiri dari 5 unobserved variabel sebagai variable laten, dengan 18 observed variable sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten.

*Measurement model* merupakan pemodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator - indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten. Model pengukuran terhadap indikator-

indikator yang membentuk variabel laten ditujukan untuk mengetahui apakah betul indikator-indikator tersebut dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variabel*.

*Confirmatory factor analysis* diperlukan untuk menguji apakah sekelompok indikator secara bersama-sama dapat membentuk suatu variabel laten. Pada penelitian ini *confirmatory factor analysis* dilakukan terhadap measurement model dari lima konstruk (*variabel laten*) dengan tiga konstruk *unobserved variabel exogenous* dan dua buah konstruk *unobserved variabel endogenous*. Hasil dari *confirmatory factor analysis* model penelitian dapat dilihat pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1.  
Confirmatory Factor Analysis



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan :

- X1: Informasi target/sasaran
- X2 : Monitoring output
- X3 : Evaluasi output
- X4 : Umpan balik output
- X 5: Reward output
- X6 : Monitoring cara/aktifitas
- X7 : Evaluasi cara/aktifitas
- X8 : Umpan balik cara/aktifitas
- X9 : Ketidakjelasan interaksi dengan pelanggan
- X10 : Ketidakjelasan keberatan kostumer
- X11 : Ketidakjelasan presentasi
- X12 : Tugas penjualan
- X13 : Jumlah jam kerja
- X14 : Jumlah kunjungan yang dilakukan
- X 15 : Perolehan tingkat penjualan yang tinggi
- X 16 : Pemenuhan target penjualan
- X 17 : Kecepatan penjualan produk baru
- X 18 : Pengidentifikasian dan pemanfaatan peluang pasar

Hasil *Confirmatory factor Analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi pembentuk faktor laten diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Nilai probability 0.430 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan matrik kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks - indeks lain juga menunjukkan tingkat penerimaan baik, oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dilanjutkan untuk analisis selanjutnya tanpa adanya modifikasi.

Untuk menganalisis seberapa kuat indikator-indikator membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regresion weight* yang dihasilkan oleh model seperti yang disajikan dalam tabel 4.2.

Table 4.2. Hasil Pengujian Regression Weight  
Untuk Analisis Faktor Konfrimatori

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X5	<--	KONTROL_OUTPUT	1			
X4	<--	KONTROL_OUTPUT	1,245	0,136	9,169	0,000
X3	<--	KONTROL_OUTPUT	1,13	0,125	9,017	0,000
X2	<--	KONTROL_OUTPUT	1,039	0,118	8,832	0,000
X1	<--	KONTROL_OUTPUT	1,093	0,12	9,073	0,000
X8	<--	KONTROL_PERILAKU	1			
X7	<--	KONTROL_PERILAKU	1,126	0,128	8,8	0,000
X6	<--	KONTROL_PERILAKU	1,117	0,128	8,702	0,000
X9	<--	KTDKJLS_H. PELANGG	1			
X10	<--	KTDKJLS_H. PELANGG	1,209	0,12	10,112	0,000
X11	<--	KTDKJLS_H. PELANGG	1,119	0,123	9,124	0,000
X12	<--	UPAYA_WIRANIAGA	1			
X13	<--	UPAYA_WIRANIAGA	1,068	0,118	9,02	0,000
X14	<--	UPAYA_WIRANIAGA	1,157	0,126	9,18	0,000
X18	<--	KINERJA_WIRANIAGA	1			
X17	<--	KINERJA_WIRANIAGA	1,015	0,11	9,199	0,000
X16	<--	KINERJA_WIRANIAGA	0,939	0,109	8,624	0,000
X15	<--	KINERJA_WIRANIAGA	0,94	0,116	8,129	0,000

Sumber: Data yang diolah.

Critical Ratio (CR) adalah identik dengan uji t-Hitung dalam analisis regresi, untuk perhitungan dengan menggunakan program Amos 4.0. Nilai CR yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel - variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Dari tabel *regression weight* diatas, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk variable laten memiliki nilai regresi yang signifikan, karena nilai P dibawah nilai 0,05 dan nilai C.R. berada diatas 1,96.

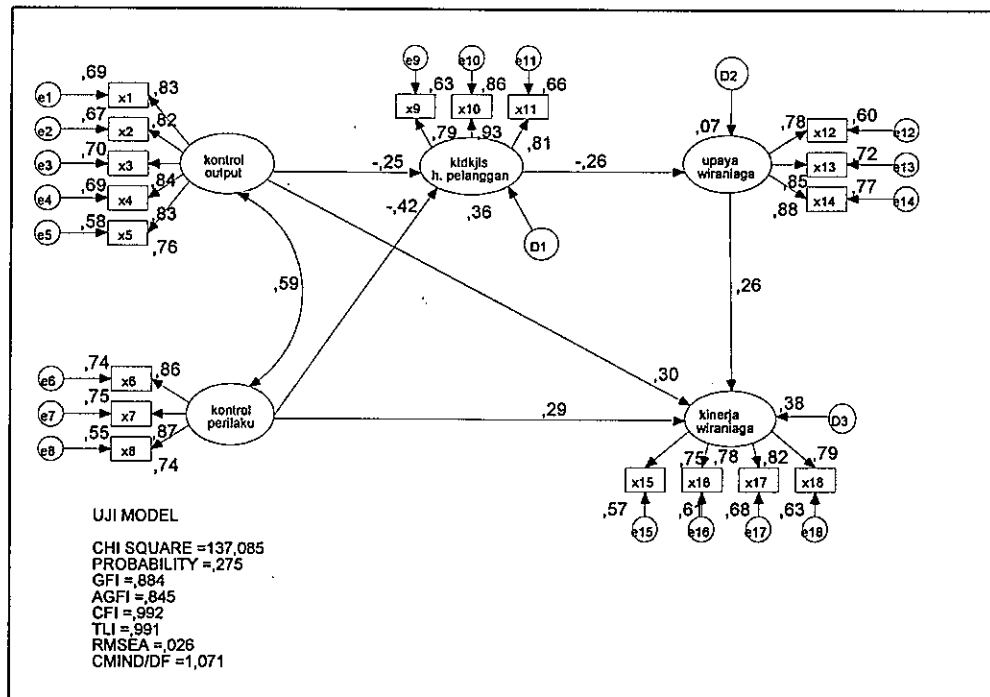
#### IV.4. Full Structural Equation Model Analysis

Setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*, maka langkah selanjutnya mengadakan analisis terhadap *full*

*structural equation model*. Analisis SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik dari hasil pengolahan SEM.

Hasil pengolahan data atas penelitian yang dilakukan dalam hubungan dengan model pemikiran yang telah di sajikan sebelumnya, maka model lengkap tersebut dapat disajikan pada Gambar 4.2., dengan pengujian kesesuaian dan uji statistik ada pada Tabel 4.3. dan Tabel 4.4.

Gambar 4.2.  
Structural Equation Model Analysis



Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Dari hasil pengolahan data atas model yang dikembangkan didapatkan nilai *goodness of fit index* (GFI) sebesar 0.884. Adapun nilai GFI ini merupakan ukuran non statistik



yang mempunyai nilai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*), hasil penelitian masuk kedalam kategori *better fit*.

Untuk menguji suatu model diterima atau tidak diterima, *fit index* diatas dapat di-*adjust* terhadap *degress of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) adalah 0.845.

Walaupun hasil uji kesesuaian dari model diatas kurang dari batasan  $GFI \geq 0.90$  dan  $AGFI \geq 0.90$ , tetapi hasil tersebut merupakan hasil maksimal dari model yang ditampilkan, sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* dengan kondisi marginal. Secara ringkas kriteria-kriteria lain untuk pengujian kesesuaian model penelitian ditampilkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*.

Kriteria	Hasil Model	Nilai kritis ( <i>cut off value</i> )	Evaluasi Model
Chi-Square	137,085	Diharapkan kecil ( $<155,4$ )	Baik
Probability	0,275	$\geq 0.05$	Baik
CMin/DF	1,071	$\leq 2.0$	Baik
GFI	0,884	$\geq 0.90$	Marginal
AGFI	0,845	$\geq 0.90$	Marginal
TLI	0,991	$\geq 0.95$	Baik
CFI	0,992	$\geq 0.95$	Baik
RMSEA	0,026	$\leq 0.08$	Baik

Sumber : Data yang diolah

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa *probability* sebesar 0.275, hal tersebut menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarians data dengan matrik kovarian yang diestimasi.

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan.

Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai P dan CR masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4.  
Pengujian Statistik Berdasarkan Regression Weight

	Estimate	Std.Est.	S.E.	C.R.	P
KTDKJLS_H. PELANGG <-- KONTROL_PERILAKU	-0,464	-0,419	0,14	-3,303	0,001
KTDKJLS_H. PELANGG <-- KONTROL_OUTPUT	-0,267	-0,252	0,13	-2,063	0,039
UPAYA_WIRANIAGA <-- KTDKJLS_H. PELANGG	-0,242	-0,265	0,099	-2,461	0,014
KINERJA_WIRANIAGA <-- KONTROL_OUTPUT	0,258	0,304	0,104	2,488	0,013
KINERJA_WIRANIAGA <-- KONTROL_PERILAKU	0,253	0,287	0,111	2,288	0,022
KINERJA_WIRANIAGA <-- UPAYA_WIRANIAGA	0,223	0,255	0,088	2,537	0,011
x5 <-- KONTROL_OUTPUT	1	0,763			
x4 <-- KONTROL_OUTPUT	1,247	0,829	0,136	9,158	0,000
x3 <-- KONTROL_OUTPUT	1,132	0,84	0,126	9,001	0,000
x2 <-- KONTROL_OUTPUT	1,042	0,82	0,118	8,824	0,000
x1 <-- KONTROL_OUTPUT	1,094	0,832	0,121	9,047	0,000
x8 <-- KONTROL_PERILAKU	1	0,744			
x7 <-- KONTROL_PERILAKU	1,124	0,867	0,128	8,768	0,000
x6 <-- KONTROL_PERILAKU	1,119	0,863	0,129	8,677	0,000
x9 <-- KTDKJLS_H. PELANGG	1	0,792			
x10 <-- KTDKJLS_H. PELANGG	1,184	0,927	0,115	10,295	0,000
x11 <-- KTDKJLS_H. PELANGG	1,119	0,813	0,122	9,201	0,000
x12 <-- UPAYA_WIRANIAGA	1	0,777			
x13 <-- UPAYA_WIRANIAGA	1,063	0,848	0,118	9,009	0,000
x14 <-- UPAYA_WIRANIAGA	1,164	0,876	0,128	9,112	0,000
x18 <-- KINERJA_WIRANIAGA	1	0,791			
x17 <-- KINERJA_WIRANIAGA	1,009	0,824	0,11	9,156	0,000
x16 <-- KINERJA_WIRANIAGA	0,94	0,783	0,109	8,624	0,000
x15 <-- KINERJA_WIRANIAGA	0,943	0,754	0,116	8,147	0,000

- Dari hasil pengolahan data diatas dapat diketahui, bahwa masing-masing hubungan antar variabel memiliki tingkat signifikansi yang memenuhi nilai standard yaitu diatas 0.05 untuk nilai P dan diatas 1,96 untuk nilai C.R. Hasil pengujian statistik ini nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan sebelumnya, apakah menerima atau menolak

hipotesis yang telah diajukan, dengan menganalisis nilai P dan CR pada masing-masing hubungan antar variable. Secara rinci analisis hipotesis penelitian akan dibahas pada bagian selanjutnya di Bab IV ini.

#### **IV.5. Evaluasi Atas Asumsi - asumsi SEM**

Proses pemodelan SEM menuntut dipenuhinya beberapa asumsi baik pengumpulan data sampai dengan pengolahannya. Berikut ini beberapa asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan program Amos 4.0

##### **IV.5.1. Ukuran Sampel**

*Maximum likelihood estimation* yang direkomendasikan untuk teknik pengukuran sampel adalah 100 s / d 200 sampel. Selain banyaknya sampel yang digunakan hal lain yang dapat digunakan untuk patokan adalah ukuran sampel harus cukup bila dibandingkan dengan jumlah parameter yang diestimasi yaitu lima observasi untuk masing - masing parameter (Hair,et al, 1995).

Penelitian ini menggunakan 110 sampel untuk 18 indikator (*observed variabel*) yang diamati. Dengan demikian asumsi ukuran sampel yang diminta telah terpenuhi.

##### **IV.5.2. Normalitas Data**

Syarat agar pemodelan dengan menggunakan SEM adalah salah satunya adanya normalitas data. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan

*skewness value* data. Nilai statistik yang digunakan dalam uji normalitas disebut *z-value*, yang diperoleh dengan menggunakan formula berikut ini :

$$\text{Skewness} \\ \text{nilai } z = \frac{\text{Skewness}}{\sqrt{6/N}} ; \text{ dimensi N adalah ukuran sampel.}$$

Nilai *Z* yang lebih besar dari *critical ratio* (CR) menunjukkan bahwa distribusi data tidak normal. Nilai kritis ditentukan berdasarkan pada tingkat signifikansi tertentu yang diinginkan. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5%, sehingga nilai kritis yang lebih besar dari  $\pm 1,96$  akan menyebabkan penolakan atas asumsi normalitas data. Hasil perhitungan data atas uji normalitas data menghasilkan nilai CR sebagaimana tercantum pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.  
*Assesment of Normality*

	Min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	5	10	0,054	0,232	-0,711	-1,523
x16	5	10	0,025	0,106	-0,446	-0,954
x17	5	10	-0,056	-0,241	-0,531	-1,137
x18	5	10	0,030	0,128	-0,788	-1,687
x14	4	10	0,125	0,536	-0,656	-1,405
x13	4	10	0,059	0,251	-0,594	-1,271
x12	4	10	0,276	1,181	-0,669	-1,432
x11	4	10	0,298	1,276	-0,804	-1,72
x10	4	9	0,205	0,879	-1,131	-2,421
x9	4	10	0,312	1,334	-0,796	-1,705
x6	4	10	0,004	0,017	-0,951	-2,037
x7	4	10	0,110	0,471	-0,700	-1,499
x8	4	10	-0,046	-0,198	-0,770	-1,648
x1	4	10	0,110	0,472	-0,754	-1,613
x2	4	10	0,047	0,203	-0,697	-1,492
x3	4	10	-0,04	-0,170	-0,815	-1,744
x4	4	10	0,069	0,295	-0,901	-1,929
x5	4	10	0,096	0,412	-0,766	-1,639
Multivariate					-11,993	-2,344

Sumber : Data yang diolah

Dapat diketahui dari tabel hasil perhitungan diatas, tidak ada nilai CR yang melebihi range  $\pm 1,96$  sehingga tidak terdapat bukti bahwa distribusi data tidak normal. Dengan demikian data yang digunakan telah memenuhi asumsi normalitas yang telah disyaratkan.

#### **IV.5.3. *Multicollinearity dan Singularity.***

Pengujian data selanjutnya adalah melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Multikolinearitas dan singularitas merupakan penyakit sampel meskipun indikator - indikator tidak mempunyai hubungan secara linear dalam populasi tetapi bisa berhubungan dalam sampel.

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

**Determinant of sample covariance matrix = 6,4525e+000**

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### **IV.5.4. *Outlier***

*Outlier* adalah data yang muncul dengan nilai ekstrim yang sangat jauh berbeda dari data lainnya untuk melihat ada tidaknya *univariate outlier*, yang pertama dilakukan adalah mengkonversikan nilai data ke dalam Z-Score. Data yang memiliki Z-Score lebih besar atau sama dengan  $\pm 3.0$  dapat dikategorikan

sebagai outlier. Hasil perhitungan statistik diskriptif dapat dilihat pada tabel 4.6. bahwa tidak ada nilai z-score yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 3.0$ , berarti tidak ada *univariate outliers*.

Untuk mendukung suatu data terdapat *outlier* atau tidak, maka pendekatan berikutnya adalah *multivariate outliers*. Hal ini dilakukan untuk menguji suatu data pada tingkat *univariate* tidak terdapat *outlier* mungkin terdapat *outlier* pada tingkat *multivariate* karena data observasi saling dikombinasikan. Untuk melihat apakah ada data outlier pada tingkat univariate, dapat dilihat melalui statistik deskriptif dari z-score seperti ditampakkan pada Tabel 4.6.

Tabel. 4.6.  
*Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	110	-1,8437	2,01929	-3,69E-16	1
Zscore(X2)	110	-1,98499	2,0092	-4,02E-16	1
Zscore(X3)	110	-1,87622	1,88763	-7,35E-16	1
Zscore(X4)	110	-1,66126	1,71238	1,86E-16	1
Zscore(X5)	110	-2,04752	1,82458	1,09E-15	1
Zscore(X6)	110	-2,12155	1,96073	1,22E-15	1
Zscore(X7)	110	-2,06208	2,02493	-6,64E-16	1
Zscore(X8)	110	-2,16561	1,77187	9,65E-17	1
Zscore(X9)	110	-1,50747	2,27554	-9,81E-16	1
Zscore(X10)	110	-1,49125	1,62733	7,06E-16	1
Zscore(X11)	110	-1,56339	1,91082	1,41E-15	1
Zscore(X12)	110	-1,96297	2,09835	-2,22E-16	1
Zscore(X13)	110	-2,04704	2,12285	9,80E-17	1
Zscore(X14)	110	-1,98964	1,94198	7,30E-16	1
Zscore(X15)	110	-1,97022	1,97022	3,47E-15	1
Zscore(X16)	110	-2,06137	2,04643	2,24E-16	1
Zscore(X17)	110	-1,9434	2,07491	1,19E-16	1
Zscore(X18)	110	-2,1332	1,76467	1,73E-17	1
Valid N (listwise)	110				

Sumber: Data yang diolah

*Outlier* pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program AMOS 4. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui

bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 13,109 dan maksimal adalah 29,301. Sementara itu berdasarkan nilai chi-square dengan derajat bebas 10 pada tingkat signifikansi 0.001 yaitu 16.266, maka nilai mahalanobis yang melebihi 42,312 merupakan outlier. Dengan demikian data dalam penelitian ini tidak ditemukan outlier.

#### **IV.5.5. Interpretasi dan Modifikasi Model**

Untuk menilai sebuah model penelitian yang baik, dapat dilakukan dengan menganalisis nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Nilai  $\pm 2,58$  merupakan batas nilai standardized residual yang disyaratkan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian ditampilkan pada Tabel 4.7.

b)  $\Sigma$  Measurement Error

Kontrol Output	$0.31 + 0.33 + 0.30 + 0.31 + 0.42$	1.67
Kontrol Perilaku	$0.26 + 0.25 + 0.45$	0.96
Ketidakjelasan Harapan Pelangg.	$0.37 + 0.14 + 0.34$	0.85
Upaya Wiraniaga	$0.40 + 0.28 + 0.23$	0.91
Kinerja Wiraniaga	$0.25 + 0.22 + 0.18 + 0.21$	0.86

c) Perhitungan *Cunstruct Reliability*.

$$\begin{aligned}
 \text{Kontrol Output} &= \frac{(4.08)^2}{(4.08)^2 + 1.67} = 0.91 \\
 \text{Kontrol Perilaku} &= \frac{(2.47)^2}{(2.47)^2 + 0.96} = 0.86 \\
 \text{Ketidakjelasan Harapan Pelanggan} &= \frac{(2.53)^2}{(2.53)^2 + 0.85} = 0.88 \\
 \text{Upaya Wiraniaga} &= \frac{(2.51)^2}{(2.51)^2 + 0.91} = 0.87 \\
 \text{Kinerja Wiraniaga} &= \frac{(3.14)^2}{(3.14)^2 + 0.86} = 0.92
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas dapat dilihat bahwa nilai *cunstruct reliability* dari semua konstruk berada diatas 0.70, sehingga tingkat reliabilitas dari semua konstruk dapat diterima.

## 2. Variance Extracted

Pengukuran ini menunjukkan jumlah varians dari indikator - indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Konstruk laten yang



diwakili oleh indikator - indikator tersebut dikatakan baik, bila nilai *variance extracted*-nya tinggi, yaitu diatas 0.50. *Variance extracted* ini didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$\text{Variance extracted} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum \text{measurement error}}$$

a)  $\sum \text{Standardized Loading}^2$

Kontrol Output	$0.83^2 + 0.82^2 + 0.84^2 + 0.83^2 + 0.76^2$	3.33
Kontrol Perilaku	$0.86^2 + 0.87^2 + 0.74^2$	2.04
Ketidakjelasan Harapan Pelanggan	$0.79^2 + 0.93^2 + 0.81^2$	2.15
Upaya Wiraniaga	$0.78^2 + 0.85^2 + 0.88^2$	2.11
Kinerja Wiraniaga	$0.75^2 + 0.78^2 + 0.82^2 + 0.79^2$	2.47

b) *Variance Extracted.*

Kontrol Output	$= \frac{3.33}{3.33 + 1.67}$	= 0.67
Kontrol Perilaku	$= \frac{2.04}{2.04 + 0.96}$	= 0.68
Ketidakjelasan Harapan Pelanggan	$= \frac{2.15}{2.15 + 0.85}$	= 0.72
Upaya Wiraniaga	$= \frac{2.11}{2.11 + 0.91}$	= 0.69
Kinerja Wiraniaga	$= \frac{2.47}{2.47 + 0.86}$	= 0.74

Dari hasil perhitungan diatas, semua konstruk yang digunakan dalam model penelitian ini menunjukkan tingkat *variance extracted* yang memenuhi syarat yaitu diatas 0.50.

#### **IV.6. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, dilakukan dengan menganalisis hasil perhitungan *regresion weight*. Perlu adanya pengujian hipotesis nol yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antar variable dengan menggunakan uji-t seperti yang lazim digunakan pada analisis multiple regresion.

Dengan menggunakan pengolahan Amos 4.0 melalui pengamatan nilai C.R dan P yang identik dengan uji-t pada *multiple regression*, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan telah memenuhi kriteria yang di tetapkan yaitu diatas 1,96 untuk C.R dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Tabel 4.4. menunjukkan nilai masing-masing koefisien regresi beserta nilai t-hitungnya.

Setelah dapat diketahui bahwa masing-masing hubungan antar variable dan nilai koefisien antara variable variable bebas terhadap variable tergantungnya, yang pada Tabel 4.4. diketahui semua hubungan antar variable bebas terhadap variable tergantung berada pada kondisi yang signifikan, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis hipotesis yang telah diajukan. Pengujian atas masing - masing hipotesis seperti yang termuat dalam bab II akan diuraikan sebagai berikut:

##### **IV.6.1. Pengujian Hipotesis I**

Hipotesis I penelitian ini menyatakan bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kontrol output maka semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan.

Dari hipotesis ini dapat diketahui bahwa variable kontrol output memiliki pengaruh negatif terhadap variable ketidakjelasan harapan pelanggan. Dengan menganalisis hasil pengolahan data pada Tabel 4.4. dapat diketahui, bahwa nilai P dan CR pada hubungan antara dua variable tersebut adalah masing-masing 0,039 dan -2,063. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis I penelitian ini diterima, karena kedua nilai tersebut memenuhi syarat statistik yaitu dibawah 0.05 dan diatas -1,96.

#### **IV.6.2. Pengujian Hipotesis II**

Hipotesis II dinyatakan bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kontrol perilaku (proses) maka semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan. Hipotesis II ini juga memberikan informasi bahwa variable kontrol perilaku berpengaruh secara negatif terhadap variabel ketidakjelasan harapan pelanggan. Dari hasil pengolahan data uji statistik seperti yang tampak pada Tabel 4.4., dapat diketahui bahwa nilai P sebesar 0,001 dan nilai CR sebesar - 3,303. Kedua nilai ini memiliki arti bahwa hipotesis II dapat diterima karena telah memenuhi batasan statistik yang disyaratkan.

#### **IV.6.3. Pengujian Hipotesis III**

Pada hipotesis III disebutkan bahwa semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan, maka semakin tinggi upaya wiraniaga. Hipotesis III ini juga memiliki arti bahwa variabel ketidakjelasan harapan pelanggan memiliki pengaruh negatif terhadap variabel upaya wiraniaga. Berdasarkan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai P dibawah 0,05 yaitu sebesar 0,014 dan nilai CR diatas -1,96 yaitu 2,461 diketahui bahwa hipotesis III ini dapat diterima,

sehingga semakin rendah ambiguitas pelanggan akan meningkatkan upaya wiraniaga.

#### **IV.6.4. Pengujian Hipotesis IV**

Hipotesis IV penelitian ini berbunyi bahwa semakin tinggi upaya wiraniaga maka semakin tinggi kinerja wiraniaga. Berbeda dengan tiga hipotesis diatas, hipotesis IV ini memiliki arti bahwa variabel upaya wiraniaga berpengaruh positif terhadap variabel kinerja wiraniaga. Pada hasil pengolahan data yang ada pada Tabel 4.4., diketahui bahwa nilai P dan CR pada hubungan antara variabel upaya wiraniaga dan variabel kinerja wiraniaga masing masing adalah 0,011 dan 2,537, yang dari kedua nilai ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis IV penelitian ini diterima. Penerimaan hipotesis IV ini didasarkan pada kedua kriteria statistik telah memenuhi syarat yang ditetapkan.

#### **IV.6.5. Hipotesis V**

Hipotesis selanjutnya yaitu hipotesis V disebutkan bahwa semakin tinggi intensitas penerapapan kontrol output, maka semakin tinggi kinerja wiraniaga. Dengan pernyataan hipotesis V ini dapat dikatakan bahwa variabel kontrol output mempengaruhi secara positif variabel kinerja wiraniaga. Berdasarkan nilai P dan CR pada hubungan variabel kontrol output dan variabel kinerja wiraniaga seperti tampak pada Tabel 4.4. diketahui sebesar 0,013 dan 2,488, maka dikatakan bahwa hipotesis V ini dapat diterima.

#### **IV.6.5. Hipotesis VI**

Hipotesis terakhir yaitu hipotesis VI, dinyatakan bahwa semakin tinggi penerapan kontrol perilaku (proses) maka semakin tinggi kinerja wiraniaga.

Hipotesis ini menunjukkan bahwa variabel kontrol perilaku memberikan pengaruh positif terhadap kinerja wiraniaga. Pada Tabel 4.4. diketahui nilai P pada hubungan variabel kontrol perilaku dengan variabel kinerja wiraniaga adalah sebesar 0,022 dan nilai CR adalah 2,288. Dengan didasarkan pada kedua nilai , tersebut maka dikatakan bahwa hipotesis VI yang dinyatakan pada penelitian ini dapat diterima.

Rangkuman lengkap dari hasil pengujian hipotesis berdasarkan uji kausalitas untuk model penelitian yang diajukan, ditampilkan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8.  
Hasil Pegujian Hipotesis.

No	Hipotesis	Uraian	Kesimpulan
1.	Hipotesis I	Semakin tinggi intensitas penerapan kontrol output maka semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan.	Diterima
2.	Hipotesis II	Semakin tinggi intensitas penerapan kontrol perilaku (proses) maka semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan	Diterima
3.	Hipotesis III	Semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan, maka semakin tinggi upaya wiraniaga.	Diterima
4.	Hipotesis IV	Semakin tinggi upaya wiraniaga maka semakin tinggi kinerja wiraniaga	Diterima
5	Hipotesis V	Semakin tinggi intensitas penerapapan kontrol output, maka semakin tinggi kinerja wiraniaga	
6	Hipotesis VI	Semakin tinggi penerapan kontrol perilaku (proses) maka semakin tinggi kinerja wiraniaga	Diterima

#### IV.7. Analisis Pengaruh

Analisis ini diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variable eksogen terhadap variable endogen baik secara langsung maupun tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen tampak pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9.  
Total Pengaruh

	KONTROL PERILAK U	KONTROL OUTPUT	KTDJLS H. PELANGG	UPAYA WIRANIAGA	KINERJA WIRANIAGA
KTDJLS_H. PELANGG	-0,419	-0,252	0,000	0,000	0,000
UPAYA_WIRANIAGA	0,111	0,067	-0,265	0,000	0,000
KINERJA_WIRANIAGA	0,315	0,321	-0,068	0,255	0,000
x15	0,237	0,242	-0,051	0,192	0,754
x16	0,247	0,252	-0,053	0,200	0,783
x17	0,259	0,265	-0,056	0,210	0,824
x18	0,249	0,254	-0,054	0,202	0,791
x14	0,097	0,058	-0,232	0,876	0,000
x13	0,094	0,057	-0,225	0,848	0,000
x12	0,086	0,052	-0,206	0,777	0,000
x11	-0,340	-0,205	0,813	0,000	0,000
x10	-0,388	-0,233	0,927	0,000	0,000
x9	-0,331	-0,199	0,792	0,000	0,000
x6	0,863	0,000	0,000	0,000	0,000
x7	0,867	0,000	0,000	0,000	0,000
x8	0,744	0,000	0,000	0,000	0,000
x1	0,000	0,832	0,000	0,000	0,000
x2	0,000	0,820	0,000	0,000	0,000
x3	0,000	0,840	0,000	0,000	0,000
x4	0,000	0,829	0,000	0,000	0,000
x5	0,000	0,763	0,000	0,000	0,000

Dari gambar 4.2. pada analisis Structural Equation Model dapat diketahui variabel mana saja yang memiliki pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Pada gambar 4.2. variabel yang memiliki arah panah secara langsung kepada variabel lainnya, berarti memiliki pengaruh langsung, namun bila tidak memiliki arah panah langsung, namun melewati satu variabel lain, dikatakan variabel tersebut mempengaruhi secara tidak langsung.

Dari table 4.8. besar pengaruh langsung maupun tidak langsung dapat diketahui dengan melihat juga gambar model penelitian. Besar pengaruh langsung variable eksogen seperti variabel kontrol output, kontrol perilaku terhadap ketidakjelasan harapan pelanggan masing-masing sebesar  $-0.25$  dan  $-0.42$ , serta

pengaruh langsung variabel eksogen kontrol output dan kontrol perilaku terhadap kinerja wiraniaga adalah sebesar 0.30. dan 0.29. Selain sebagai variabel endogen, variabel ketidakjelasan harapan pelanggan juga sebagai variabel eksogen yang mempengaruhi secara langsung terhadap variabel upaya wira niaga sebesar  $-0.26$ . Adapun pengaruh langsung upaya wiraniaga terhadap kinerja wiraniaga adalah sebesar 0.26.

Besar pengaruh tidak langsung dari variabel kontrol output dan kontrol proses terhadap upaya wiraniaga adalah sebesar 0.067 dan 0.111. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel kontrol perilaku terhadap upaya wiraniaga lebih dominan. Pengaruh tidak langsung lainnya adalah pengaruh variabel ketidakjelasan harapan pelanggan terhadap kinerja wiraniaga dengan nilai sebesar  $-0.068$ . Dengan menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel-variabel yang ada pada model penelitian, maka akan dapat diketahui informasi yang lebih mendalam mengenai model penelitian yang telah diajukan, selain analisis terhadap hipotesis penelitian.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Pendahuluan**

Dalam rangka membangun hubungan baik dengan pelanggan serta untuk mendapatkan transaksi penjualan yang tidak hanya sekali akan tetapi tetap berkelanjutan, upaya memotivasi tenaga penjual atau wiraniaga agar supaya mereka melakukan tugasnya dengan baik terutama ketika berhubungan dengan pelanggan menjadi suatu hal yang sangat penting. Hal ini disebabkan karena peran wiraniaga sering menjadi pihak yang besar perannya dalam mempengaruhi hubungan antara perusahaan dengan pelanggan. Oleh karena itu perlu untuk diteliti mengenai bagaimana meningkatkan upaya wiraniaga, disamping sekaligus juga kinerja mereka. Permasalahan inilah yang kemudian diusahakan dijawab dalam penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM), dengan mengambil obyek penelitian wiraniaga dari Perusahaan Besar Farmasi yang ada di kota Semarang. Untuk mendapatkan data penelitian ini digunakan sebuah daftar pertanyaan yang menggunakan skala konvensional, untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Sebelum penelitian dijalankan, dilakukan terlebih dulu uji kelayakan daftar pertanyaan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

Setelah data penelitian diperoleh kemudian dilakukan pengolahan data untuk menguji hipotesis yang diajukan. Dari hasil pengolahan data yang dilakukan dapat diketahui bahwa secara keseluruhan hipotesis yang diajukan telah



dapat dibuktikan. Secara keseluruhan, model penelitian memberikan hasil yang cukup baik apabila dilihat dari indikator-indikator yang ada pada model SEM. Nilai-nilai yang menunjukkan kriteria cukup baik (*adequate fit*) pada model penelitian ini adalah Chi-Square : 137, 085, P : 0.275, GFI : 0.884, AGFI : 0.845, CFI : 0.992 TLI : 0.991, CMIND/DF : 1.071 dan RMSEA : 0.026.

Pada bagian akhir penelitian akan disimpulkan hasil dari penelitian ini dan akan diusulkan pula beberapa implikasi kebijakan bagi perusahaan. Selain itu pula akan disampaikan pula keterbatasan yang dimiliki penelitian ini dan agenda penelitian mendatang.

## **5.2. Kesimpulan Hipotesis**

### *5.2.1. Hubungan antara kontrol output dengan ketidakjelasan harapan pelanggan*

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah *semakin tinggi intensitas penerapan kontrol output maka semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan*. Pada hasil pengolahan data ditunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan secara signifikan diterima. Sehingga ini berarti bahwa kontrol output memiliki pengaruh negatif terhadap ketidakjelasan harapan dari pelanggan. Atau bahwa besarnya intensitas kontrol output memperkecil ketidakjelasan harapan pelanggan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penekanan pada target penjualan, monitoring, evaluasi hasil penjualan, pemberian umpan balik (seperti penghargaan, atau teguran) yang berdasarkan pada hasil penjualan produk yang diperoleh akan menurunkan ketidakjelasan harapan dari pelanggan mengenai cara

presentasi yang seharusnya diberikan, cara mengatasi keluhan serta bentuk-bentuk pelayanan yang seharusnya diberikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Jaworski & Kohli (1991). Dalam penelitiannya mereka menunjukkan bahwa umpan balik negatif mengenai output (seperti; pernyataan/ungkapan kekecewaan mengenai hasil, keuntungan penjualan yang diperoleh kecil, tanda-tanda ketidakpuasan karena hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang diharapkan) berhubungan positif dengan kejelasan.

Penjelasan mengenai hal ini adalah bahwa bagi para wiraniaga PBF umpan balik yang diberikan oleh supervisor mereka mungkin menjadi semacam sarana pengingat akan hasil-hasil yang seharusnya mereka capai, sedemikian rupa sehingga membuat mereka tidak terlalu menganggap besar masalah mengenai ketidakjelasan harapan pelanggan.

#### *5.2.2. Hubungan antara kontrol perilaku dengan ketidakjelasan harapan pelanggan*

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah *semakin tinggi intensitas penerapan kontrol perilaku (proses) maka semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan secara signifikan diterima. Sehingga ini berarti bahwa kontrol perilaku memiliki pengaruh negatif terhadap ketidakjelasan harapan dari pelanggan. Atau bahwa besarnya intensitas kontrol perilaku memperkecil ketidakjelasan harapan pelanggan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa monitoring, evaluasi terhadap kunjungan yang dilakukan wiraniaga, evaluasi mengenai strategi kunjungan mereka, pemberian umpan balik yang berupa teguran atau penghargaan atas

laporan kunjungan yang mereka lakukan menurunkan masalah yang berkaitan dengan ketidakjelasan harapan dari pelanggan baik itu mengenai cara presentasi yang seharusnya diberikan maupun cara mengatasi keluhan serta bentuk-bentuk pelayanan yang seharusnya diberikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Challagalla & Shervani (1996) yang menyatakan bahwa informasi mengenai aktifitas, umpan balik / reward didasarkan pada aktifitas yang dilakukan akan menurunkan masalah ketidakjelasan harapan pelanggan. penjelasan mengenai hal ini mungkin dapat dikatakan bahwa penekanan yang diberikan oleh supervisor terhadap aktifitas mendorong / memotivasi para wiraniaga PBF ini untuk mendapatkan pemahaman mengenai harapan pelanggan-pelanggan mereka (apa yang diinginkan oleh para AA itu dari mereka sebagai wakil perusahaan). Disamping itu hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian mereka dalam hal bahwa pemberian umpan balik / reward yang didasarkan pada aktifitas nampaknya mendorong wiraniaga untuk melakukan aktifitas-aktifitas yang telah ditentukan oleh supervisor mereka sehingga membuat mereka dapat lebih dekat dengan pelanggan (misalnya meningkatkan frekuensi kunjungan ke setiap apotek) sedemikian rupa sehingga menurunkan masalah ketidakjelasan mengenai kebutuhan serta keinginan dari para AA apotek-apotek itu sebagai pelanggan mereka.

### *5.2.3. Hubungan antara ketidakjelasan harapan pelanggan dengan upaya wiraniaga*

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah *semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan maka semakin tinggi upaya wiraniaga*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan secara signifikan diterima. Sehingga ini berarti bahwa ketidakjelasan peran pelanggan memiliki

pengaruh negatif terhadap upaya dari wiraniaga. Atau bahwa kecilnya ketidakjelasan harapan pelanggan memperbesar upaya wiraniaga.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakjelasan wiraniaga mengenai harapan dari pelanggan mengenai cara presentasi yang seharusnya diberikan, cara mengatasi keluhan serta bentuk-bentuk pelayanan yang seharusnya diberikan memperkecil waktu kunjungan kepada pelanggan, jumlah tugas yang diberikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Brown & Peterson (1994), yang mana sekaligus konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan dampak ketidakjelasan terhadap outcome kerja. Penelitian mereka menunjukkan bahwa hubungan antara ketidakjelasan mengenai harapan-harapan dari pihak lain (yaitu pelanggan) dengan kinerja dapat berupa hubungan tidak langsung melalui (variable) upaya. Artinya bahwa dalam mempengaruhi kinerja, ketidakjelasan mengenai harapan pelanggan mempengaruhi upaya seorang wiraniaga untuk menghasilkan kinerja sebagaimana yang diinginkan.

Penjelasan mengenai hal ini adalah bahwa manakala masalah ketidakjelasan mengenai harapan-harapan dari pelanggan sebagaimana yang sering dialami wiraniaga, yang dalam hal ini adalah AA (Asisten Apoteker) sebagai pihak yang melakukan pemesanan produk, oleh wiraniaga dianggap sebagai bukan masalah yang berat maka ini menyebabkan upaya untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka menjadi tidak terpengaruh olehnya. Upaya para wiraniaga PBF ini, sebagaimana yang dinyatakan dalam penelitian terdahulu (Srivastava, Strutton & Pelton; 2001), pada umumnya menurun manakala kejelasan mengenai apa yang diharapkan oleh pelanggan-pelanggan mereka tidak ada. Akan tetapi ketika masalah tersebut tidak begitu

besar bagi mereka, yaitu bahwa mereka merasa pasti mengenai apa saja yang menjadi harapan-harapan dari pelanggan (seperti; kecepatan respon, pelayanan, bentuk komunikasi yang diharapkan) atau bahwa hal itu adalah suatu yang dapat mereka kendalikan maka mereka akan bereaksi positif atau bekerja dengan lebih keras.

#### *5.2.4. Hubungan antara upaya wiraniaga dengan kinerja wiraniaga*

Mengenai hubungan antara kedua hal ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah *semakin tinggi upaya wiraniaga maka semakin tinggi kinerja wiraniaga*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan secara signifikan diterima. Sehingga ini berarti bahwa upaya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja wiraniaga. Atau bahwa besarnya upaya dari wiraniaga maka akan meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin banyak penggunaan waktu kunjungan yang efektif kepada pelanggan (misalnya saat dimana pembeli belum atau tidak datang), semakin besar jumlah tugas penjualan yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka (misalnya pemberian informasi mengenai adanya produk baru, kebijakan diskon yang diberikan perusahaan) akan dapat relatif meningkatkan jumlah penjualan produk, memungkinkan cepatnya pencapaian target penjualan yang dibebankan pada mereka, serta semakin banyaknya peluang-peluang pasar yang bisa dimanfaatkan (misalnya; peluang menjual produk perusahaan karena memanfaatkan kekosongan stok dari PBF lain).

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu seperti penelitian Bartkus et al (1989) yang juga menunjukkan bahwa ada hubungan

positif yang signifikan antara upaya dan kinerja, penelitian dari Brown & Peterson (1994) yang menyatakan bahwa manakala upaya meningkat maka kinerja akan meningkatkan pula, juga penelitian dari Sujan, Weitz & Kumar (1994) yang menunjukkan bahwa wiraniaga yang menggunakan banyak waktunya dalam bekerja demi mencapai hasil, tidak dengan mudah menyerah dengan pelanggan yang sulit, yang tak kenal lelah sampai mendapatkan order dari pelanggan akan menghasilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan; seperti penjualan produk dengan profit margin yang tinggi, menghasilkan penjualan dengan jumlah uang yang tinggi, cepat dalam menjual produk baru, cepat tercapai target penjualan yang dibebankan padanya.

#### *5.2.5. Hubungan antara kontrol output dengan kinerja wiraniaga*

Mengenai hubungan antara kontrol output dengan kinerja, penelitian ini mengajukan hipotesis yang *semakin tinggi intensitas penerapan kontrol output maka semakin tinggi kinerja wiraniaga*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan secara signifikan diterima. Sehingga ini berarti bahwa kontrol output memiliki pengaruh positif terhadap kinerja wiraniaga. Atau bahwa besarnya intensitas kontrol output memperbesar kinerja wiraniaga.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa informasi mengenai penekanan pada target penjualan, monitoring penjualan (yang dilakukan dalam bentuk laporan bulanan), evaluasi hasil penjualan, pemberian umpan balik (seperti penghargaan, atau teguran) terhadap hasil penjualan produk yang diperoleh wiraniaga akan meningkatkan jumlah penjualan produk, pencapaian target penjualan bulanan mereka, serta jumlah frekuensi pemanfaatan peluang pasar (yang nampak pada masukan / laporan yang diberikan).

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Sujan, Weitz & Sujan (1994) yang menyatakan bahwa umpan balik berupa teguran (seperti ungkapan rasa ketidakpuasan dan kekecewaan atas hasil yang dicapai oleh wiraniaga) dari supervisor mempengaruhi orientasi terhadap hasil. Sementara itu wiraniaga yang senantiasa berorientasi pada hasil dapat menyebabkan wiraniaga tersebut bekerja lebih keras yang mana hal ini memungkinkan diperolehnya hasil kinerja yang lebih tinggi. Mengenai pengaruh kontrol output terhadap kinerja wiraniaga ini juga dapat dijelaskan bahwa kompensasi meningkatkan motivasi intrinsik (Babakus et al; 1996), sementara motivasi intrinsik ini meningkatkan upaya (Ingram et al; 1989) dan upaya yang keras akan meningkatkan kinerja (Bartkus et al; 1989; Brown & Peterson; 1993).

#### *5.2.6. Hubungan antara kontrol perilaku dengan kinerja wiraniaga*

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah *semakin tinggi intensitas penerapan kontrol perilaku (proses) maka semakin rendah ketidakjelasan harapan pelanggan*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan secara signifikan diterima. Sehingga ini berarti bahwa kontrol perilaku memiliki pengaruh negatif terhadap ketidakjelasan harapan dari pelanggan. Atau bahwa besarnya intensitas kontrol perilaku memperkecil ketidakjelasan harapan pelanggan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa monitoring, evaluasi kunjungan, evaluasi mengenai strategi kunjungan, pemberian umpan balik yang berupa teguran atau penghargaan atas laporan kunjungan akan meningkatkan jumlah penjualan produk, pencapaian target penjualan, pemanfaatan peluang pasar. Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari penelitian

Cravens et al (1993) yang menunjukkan bahwa kontrol memiliki hubungan positif dengan kinerja penjualan.

Penjelasan untuk hal ini dapat dikatakan adalah bahwa kontrol perilaku yang diterapkan perusahaan pada wiraniaga mereka menyebabkan peningkatan kualitas dalam hal presentasi penjualan. Dengan demikian hal ini sesuai dengan proposisi yang dikemukakan oleh Anderson & Oliver (1987) yang menyatakan bahwa dalam sistem kontrol yang lebih cenderung menekankan kepada perilaku, membuat wiraniaga secara individu akan lebih dekat dengan pencapaian tujuan-tujuan agen penjualan karena dia akan berupaya untuk melayani kebutuhan pelanggan, memperhatikan keinginan-keinginan mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa umpan balik dari supervisor yang ditujukan pada perilaku penjualan wiraniaga rupanya telah menyebabkan wiraniaga kemudian memperhatikan perilaku penjualan mereka (bukan hanya pada hasilnya saja). Umpan balik yang demikian ini memberi motivasi pada pemusatan perhatian pada perilaku kerja, dan mendorong pengembangan ketrampilan dan strategi penjualan mereka (sesuai dengan Sujan, Weits & Sujan;1988). Umpan balik dari supervisor seperti pemberian penghargaan atas teknik penjualan yang telah dilakukan, cara pendekatan dengan pelanggan, serta dukungan untuk cara kerja mereka yang sudah berada jalur sebagaimana yang diharapkan ternyata mempengaruhi kinerja wiraniaga (sesuai dengan Jaworski & Kohli ;1991).

Tentunya perilaku wiraniaga yang sesuai dengan petunjuk-petunjuk dari supervisor mereka ini berdampak pada kinerja penjualan mereka. Artinya bahwa



kontrol perilaku ini pun rupanya memiliki pengaruh pada output yang dihasilkan. Sehingga tingginya intensitas kontrol perilaku yang diterapkan oleh supervisor menyebabkan selain kinerja perilaku wiraniaga yang semakin tinggi, hal ini juga berakibat outcome penjualannya juga tinggi (sesuai dengan Baldauf; 2001).

### **5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian**

Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, sebagaimana yang telah disebutkan diatas, adalah bagaimana meningkatkan upaya dan kinerja wiraniaga. Menurut penelitian ini, bahwa untuk meningkatkan upaya serta kinerja wiraniaga adalah dengan cara meningkatkan intensitas kontrol, baik itu kontrol output maupun kontrol perilaku. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa peningkatan intensitas kontrol output maupun kontrol perilaku dapat mempengaruhi kinerja. Disamping itu, dalam hasil penelitian terdahulu, juga ditunjukkan bahwa kontrol dari perusahaan dapat mempengaruhi ketidakjelasan harapan pelanggan yang mana turunnya atau kecilnya ketidakjelasan ini akan meningkatkan upaya wiraniaga. Upaya wiraniaga yang meningkat pada gilirannya dapat meningkatkan kinerjanya juga.

Oleh karena itu untuk menjawab permasalahan yang ada, penelitian ini menguji pengaruh penerapan kontrol terhadap wiraniaga yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah Perusahaan Besar Farmasi yang ada di kota Semarang. Sejauh yang diteliti beberapa Perusahaan Besar Farmasi yang ada telah melakukan upaya kontrol

terhadap wiraniaga. Upaya ini berupa melakukan monitoring, evaluasi, serta pemberian umpan balik pada wiraniaga mereka.

Hasil dari olah data yang telah dilakukan, penelitian ini secara keseluruhan menerima hipotesis yang diajukan. Secara umum hasil dari penelitian ini mendukung thesis-thesis sebelumnya. Yaitu bahwa kontrol yang diterapkan oleh perusahaan memiliki dampak pada respon psikologis dan perilaku. Yaitu bahwa kontrol wiraniaga, baik itu yang mendasarkan pada hasil maupun yang mendasarkan pada perilaku, yang diterapkan oleh perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap upaya maupun kinerja wiraniaga. Disamping itu dalam penelitian ini juga ditunjukkan bahwa sebenarnya kontrol perilaku dan kontrol output juga mempengaruhi ketidakjelasan harapan pelanggan sehingga, pada gilirannya hal ini, mempengaruhi upaya dan kinerja wiraniaga.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Dalam hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara teoritis, penelitian ini sepenuhnya mendukung beberapa hasil penelitian terdahulu. Hal ini nampak pada dibuktikannya hipotesis yang telah diajukan sebelumnya.

Dilihat dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, kontrol output dan kontrol perilaku ternyata secara umum memiliki pengaruh pada masalah ketidakjelasan yang dialami oleh wiraniaga dalam interaksinya dengan pelanggan-pelanggan mereka. Hal ini mendukung hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya. Ditunjukkan pula bahwa secara spesifik kontrol perilaku memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap penurunan masalah ketidakjelasan mengenai

harapan pelanggan jika dibandingkan dengan kontrol output. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian dari Challagalla & Shervani (1996) (yang sekaligus menjadi *main journal* penelitian ini).

Namun demikian berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Challagalla & Shervani (1996), yang juga meneliti pengaruh kontrol terhadap ketidakjelasan harapan pelanggan dan juga pengaruhnya terhadap kinerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ternyata ketidakjelasan harapan pelanggan sebenarnya mempengaruhi kinerja melalui upaya wiraniaga. Dengan demikian disamping mendukung beberapa hasil penelitian dari Challagalla & Shervani (1996), penelitian ini sekaligus juga melengkapi hasil dari penelitian mereka dengan menunjukkan bahwa ketidakjelasan harapan pelanggan mempengaruhi kinerja dengan melalui upaya wiraniaga.

Penambahan dalam model penelitian mereka (Challagalla & Shervani ;1996) pada dasarnya mengadopsi hasil penelitian dari Brown & Peterson (1994) yang menunjukkan bahwa ketidakjelasan mempengaruhi upaya sebelum akhirnya mempengaruhi kinerja. Sementara hasil penelitian ini sendiri mendukung hasil dari penelitian Brown & Peterson (1994) dengan menunjukkan bahwa ketidakjelasan harapan pelanggan sebenarnya memiliki pengaruh tak langsung terhadap kinerja dengan melalui upaya.

Mengenai pengaruh langsungnya terhadap kinerja hasil pengolahan data penelitian ini menunjukkan bahwa baik kontrol output maupun kontrol perilaku memiliki pengaruh yang hampir sama besar terhadap kinerja wiraniaga. Pengaruh keduanya relatif kurang besar terhadap kinerja (hal ini sesuai dengan hasil

penelitian dari Challagalla & Shervani (1996)) jika dibandingkan dengan pengaruh keduanya terhadap penurunan masalah yang berkaitan dengan ketidakjelasan harapan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa kontrol tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, akan tetapi bahwa kontrol mempengaruhi kinerja lewat penurunan masalah ketidakjelasan harapan pelanggan dan peningkatan upaya dari wiraniaga (variable yang belum ada dalam penelitian sebelumnya).

### **5.5. Implikasi Managerial**

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang diperoleh, maka berikut ini diajukan implikasi kebijakan yang mana adalah usulan dari penelitian yang diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi praktisi dibidang manajemen terutama untuk perusahaan besar farmasi.

1. Relatif tingginya pengaruh kontrol output terhadap kinerja wiraniaga jika dibandingkan dengan kontrol perilaku, sebagaimana ditunjukkan dalam hasil pengolahan data, menunjukkan bahwa perusahaan seharusnya lebih menekankan pada bentuk kontrol ini (kontrol output). Ini dapat dilakukan dengan semakin sering memonitor output yang mereka capai, sering memberikan umpan balik berupa penghargaan (jika hal itu sesuai dengan yang dikehendaki) dan teguran terhadap hasil yang kurang memuaskan, segera meningkatkan target output yang diterapkan pada wiraniaga jika kinerja mereka menunjukkan peningkatan.

2. Mengingat evaluasi output dalam hasil penelitian nampak dominan dalam hubungannya dengan kontrol output maka yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen dalam hal ini adalah bahwa mereka seharusnya semakin meningkatkan kualitas evaluasi terhadap wiraniaganya. Hal ini dapat berarti bahwa perusahaan perlu mempertimbangkan untuk frekuensi evaluasi terhadap output wiraniaganya (misalnya; yang semula bulanan menjadi dua kali sebulan).
3. Dalam hasil pengolahan data nampak bahwa evaluasi terhadap perilaku wiraniaga sangat dominan dalam hal kontrol perilaku. Oleh karena itu fokus perhatian pada hal ini perlu dipertimbangkan. Mengenai hal ini perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memonitor jumlah kunjungan mereka tapi lebih kepada strategi penjadwalan kunjungan.
4. Dalam hal ketidakjelasan mengenai harapan pelanggan, ketidakjelasan penanganan berkaitan dengan keberatan atau komplain dari pelanggan, menurut hasil pengolahan data, relatif dominan. Oleh karena itu perlu dipertimbangkan suatu mekanisme yang memungkinkan wiraniaga memiliki keyakinan diri untuk menentukan kebijakan yang disamping sesuai dengan harapan dari perusahaan juga cocok dengan harapan dari pelanggan. Mengenai hal ini perusahaan dapat meningkatkan intensitas maupun frekuensi training dengan memasukkan materi masalah kebijakan harga, penanganan masalah komplain dari pelanggan berkaitan dengan masalah produk perusahaan.
5. Masalah ketidakjelasan berkaitan dengan presentasi juga menunjukkan tingkat signifikansi yang tinggi. Mengenai hal ini yang dapat

direkomendasikan dari penelitian ini adalah memberi pengetahuan pada wiraniaga mengenai cara berhadapan dengan orang, serta saat-saat tepat untuk membuat agar transaksi dapat efektif (seperti; waktu yang tepat untuk melakukan presentasi dan penutupan penjualan). Hal ini perlu untuk dipertimbangkan, karena umumnya perusahaan (mengenai hal ini) sering mengandalkan upaya *trial and error* dari wiraniaga.

### 5.6. Keterbatasan Penelitian

Berikut ini adalah keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah :

1. Dalam penelitian terungkap fakta bahwa perusahaan besar farmasi pada umumnya menerapkan sistem *rolling* dalam hal wilayah kerja untuk para wiraniaga mereka. Hal ini diterapkan tidak hanya berkaitan dengan pembagian wilayah dalam kota saja, tetapi juga untuk wilayah luar kota. Bagi wiraniaga perbedaan kondisi geografis tempat kerja ini (wiraniaga yang bekerja di luar kota serta kondisi letak antar apotek) tentunya sedikit banyak mempengaruhi gerak mereka. Dalam penelitian ini perbedaan yang demikian ini tidak dilibatkan dalam meneliti pengaruh kontrol terhadap outcome mereka. Padahal dalam penelitian terdahulu lokasi ikut mempengaruhi hubungan antara orientasi output dan orientasi perilaku yang diterapkan oleh supervisor dengan kinerja wiraniaga (Challagalla, Shervani & Huber; 2000).
2. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Singh (2000) menunjukkan bahwa disamping kontrol terhadap tugas, yang mempengaruhi stres masalah peran

(*role stress*) yang berkaitan dengan pelanggan yang pada gilirannya akan juga mempengaruhi kinerjanya, adalah dukungan dari pimpinan. Dalam penelitian ini, variable ini (dukungan dari pimpinan) belum diikutsertakan dalam model penelitian.

### **5.7. Agenda penelitian mendatang**

Agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan oleh penelitian ini bagi para peneliti berikutnya di bidang manajemen tenaga penjual adalah:

1. Dengan melihat keterbatasan penelitian, sebagaimana yang telah disebutkan pada point pertama diatas, maka penelitian ini merekomendasikan untuk diteliti pengaruh lokasi dalam penelitian yang meneliti mengenai masalah kontrol wiraniaga. Mengenai hal ini penelitian berikutnya dapat memasukkan variable lokasi sebagai variable moderat, sebagaimana yang ditunjukkan dalam model penelitian dari Challagalla, Shervani & Huber (2000).
2. Dengan mengacu pada penelitian dari Singh (2000) maka variable tambahan mungkin perlu ditambahkan untuk model penelitian serupa. Penelitian ini merekomendasikan agar penelitian mendatang menggunakan model penelitian yang digunakan dalam penelitian Singh (2000), yaitu dengan mengikut sertakan variable dukungan pimpinan, sebagai bahan acuan.
3. Dalam meneliti pengaruh kontrol wiraniaga terhadap kinerja penelitian yang telah dilakukan banyak yang diterapkan pada perusahaan manufaktur. Oleh karena itu mungkin akan lebih bermanfaat bila model penelitian ini juga

dilakukan pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa (misalnya; perusahaan asuransi).



### Daftar Pustaka

- Anderson, Erin & Richard Oliver; 1987; *Perspective on Behavior-Based Versus Outcomes-Based Salesforce Control Systems*, **Journal of Marketing**; Vol. 51 p.76-88
- Baldauf, Artur, David W Cravens and Nigel F Piercy, 2001, *Examining Bussiness Strategy, Sales Management, And Salesperson Performance*, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.XXI No. 2 ,p. 109-122
- Bartkus, Kenneth R, Mark F Peterson & Danny N Bellenger, 1989, *Type a Behavior; Experience and Salesperson Performance*; **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. IX, p. 11-18
- Bitner, Mary Jo., Bernard M Brooms and Mmary S Tetraoult,1990, *The Serve Encounter Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents*, **Journal of Marketing**, (54) p.71-84
- Brown, Steven P & Robert A Peterson, 1994, *The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction*, **Journal of Marketing**, Vol, 58,p70-80
- Brown, Gene, Unal O Boya, Neil Humphreys & Robert E. Widing II, 1993, *Attributes and Behaviors of Salespeople Preferred by Buyers: High Socializing vs Low Sozializing Industrial Buyers*, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XIII. No. 1
- Challagalla, Goutam N & Tassaduq A Shervani, 1996, *Dimension and Types of Supervisory Control; Effect on Salesperson Performance and Satisfaction*, **Journal of Marketing**, Vol. 60, p. 89-105
- Cravens, David W; Thomas N Ingram; Raymond W La Forge & Clifford E Young; 1993; *Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems*, **Journal of Marketing** Vol 57. p.47-59
- Darmon, Rene Y; 1998; *The Effect of Some Situational Variable on Sales ForceGovernance System Characteristics*, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XVIII p. 17-30
- Dubinsky, Alan J, Francis J Yammario, marvin A Folson; 1994; *Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes: An Alternative Perspective*, **Journal of Bussiness Research**, Vol. 29. P.225-237

- Eisenhardt, Kathleen M, *Agency Theory: An Assessment and Review*, **Academy of Management Review**, 1989, Vol. 14. No. 1. P. 57-74
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Flaherty, Theresa B., Robert Dahlstrom & Steven J. Skinner, 1999, *Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance*, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XIX, No.2,p.1-18
- Frankwick, Gary L., Stephen S Porter & Lawrence A. Crosby, 2001, *Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-Customer Relationship Status*, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XXI, No. 2 P.135-146
- Hair, Joseph, Rolpe Anderson, Ronald Tatham, William C. Black, (1995), *Multivariate data Analysis With Readings*, forth Edition, Prentice Hall.
- Hart, Christopher W.L, James L, Heskett & W Earl Sesser, 1990, *The Profitable Art of Service Recovery*, **Harvard Business Review**, 148, Juli-Agustus
- Humpreys, Michael A & Michael R Williams, 1991, *Exploring the Relative Effect of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, p.47-57
- Ingram, Thomas N., Keun S. Lee & Steven J. Skinner, 1989, *An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes*, **Journal of Personal Selling & Sales & Management**, Vol. IX
- Jaworski, Bernard J; 1988; *Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences*; **Journal of Marketing**, Vol.52 p. 23-39
- Jaworski, Bernard J & Deborah Mac Innis; 1989; *Marketing Jobs and Management Control: Toward a Framework*, **Journal of Marketing Research**, Vol.XXVI p.406-419
- Jaworski, Bernad J, Stathakopoulos, & H. Shanker Krishnan, 1993, *Control Combination in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence*, **Journal of Marketing**, Vol. 57, p. 57-69

- Keillor, Bruce D., R.Stephen Parker & Charles E. Pettijohn, 2000, *Relationship-Oriented Characteristic and Individual Salesperson Performance*, **The Journal of Bussiness & Industrial Marketing**, Vol 15.
- Kohly, Ajay K, Tasadduq A. Shervani & Goutam N. Challagalla, 1998, *Learning and Perofmrance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors*, **Journal of Marketing Research**, Vol. Vol.XXXV.
- Kohly, Ajay K & Bernad J Jaworski,1990, *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, **Journal of Marketing**, Vol. 54.
- Krafft, Manfred; 1999; *An Empirical Investigation of The Antecedent of Sales Force Control Systems*, **Journal of Marketing**, p. 120-134
- Lagace, Rosemary R., Robert Dahlstrom, and Jule B Gessenheimer, 1991, *The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol, XI No. 4,p.39-47
- Lusch, Robert F. & Bernard J. Jaworski, 1991, *Management Control, Role Stress, and Retail Store manager Performance*, **Journal Of Retailing**, Vol. 67. No.4
- Michaels, Ronald E, William I. Cron, Alan J. Dubinsky, & Erich A. Joachimsthaler;1988; *Influence of Formalisation on The Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers*, **Journal of Marketing Research**.
- Oliver, Richard L. & Erin Anderson; 1994; *An Empirical Test of The Consequences of Behavior and Outcomes-Based Sales Control Systems*, **Journal of Marketing**. Vol. 58 p. 53-67
- Oliver, Richard L & Erin Anderson, 1995, *Behavior-and Outcome-Based Sales Control System; Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance*, **Journal Of Marketing**, Vol. 57, p, 57-69
- Piercy, Nigel F; David W Cravens & Nikala Lane; 2001; *Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences*,. **Journal of Personal Selling & Sales Management** Vol. XXI p. 39-49

- Ramaswami, Swami N, 1996, *Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates*, **Jornal of Marketing** Vol. 60, p.105-120
- Rhoads, Garry K, Jagdip Singh & Phillips W Goodell, 1994, *The Multiple Dimension of Role Ambiguity and Their Impact Upon Psychological and Behavioral Outcomes of Industrial Salespeople*, **Journal of Personal Selling & Sales Management** Vol XIV, No. 3
- Sauer, Daniel A., James B. Hunt and Ken Bass, 1990, *Behavioral Self-Management as a Supplement to External Sales Force Controls*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, vol. X, p.17-28
- Sharma, Arun, 1997, *Customer Satisfaction-Based Incentive System: Some Managerial and Salesperson Conciderations*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XVII, No.2, p.61-70
- , and Dan Sarel, 1995, *The Impact of Customer Satisfaction Based Incentive Systems on Salespeople's Customer Service Response: An Empirical Study*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XV, no 3, p.17-29
- Singgih Santoso, 1992, **SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional**, PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Singh, Jagdip, 2000, *Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Services Organisations*, **Journal of Marketing**, Vol.64.
- Soeratno & Arsyad, Lincoln; 1995; **Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis**; UPP AMP YKPN.
- Srivastava, Rajesh, David Strutton & Lou E. Pelton, 2001, *The Will to Win: An Investigation of How Sales managers Can Improve the Quantitative Aspects of Their Sales Force's Effort*, **Journal of Marketing**.
- Stiles, Bill, 1990, *Agents: How To Evaluate Your Sales Personel*, **Agency Sales Magazine**
- Suharsimi Arikunto, 1993, **Manajemen Penelitian**, PT Rineka Cipta, Jakarta:
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz & Nirmalya Kumar, 1994, *Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling*, **Journal of Marketing**, Vol.58